



UNIVERSIDAD DEL AZUAY

FACULTAD DE FILOSOFIA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACION

ESCUELA DE TURISMO

**IMPLEMENTACIÓN DE UN PLAN PARA EL MEJORAMIENTO DE
LOS ESTABLECIMIENTOS DE ALIMENTOS Y BEBIDAS
EN EL CENTRO DE LA CIUDAD DE MACHALA**

TRABAJO DE GRADUACION PREVIO A LA OBTENCION DEL TITULO DE

LICENCIATURA EN TURISMO

AUTORAS:

**LORENA DEL CARMEN CHICA SALAZAR
VERÓNICA DEL ROCÍO GONZÁLEZ FRANCO**

DIRECTOR:

MST. HERIBERTO LOPEZ

CUENCA-ECUADOR

2008

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a mis padres Antonio Chica y Carmen Salazar, a quienes debo su permanente apoyo, sin el cual no hubiese podido culminar mi carrera. A mi abuela, hermanos, y a Jhon Juca que durante todo este tiempo ha sido de una invalorable ayuda no sólo para realización de este trabajo, sino también durante todos los años de estudio.

Lorena

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a mis padres por su apoyo que tanto me ha servido para lograr mi objetivo y para aprender un poco más sobre el fascinante mundo turístico y de su importancia. A mi familia, a Juan y Luciana, que me inspiran día a día para poder seguir adelante sin problema alguno.

Verónica

AGRADECIMIENTOS

Agradecemos a la Universidad del Azuay por habernos brindado todo el conocimiento obtenido durante todos estos años de estudio, los que se han constituido en el gran impulso para llegar a este momento tan especial.

No podemos olvidar a nuestro director de tesis, Master Heriberto López quien nos ha ayudado a desarrollar cada capítulo con mucho empeño y dedicación; al Ilustre Municipio de Machala, en especial a la Lcda. Alicia Lecaro, quien nos ayudó en la obtención del aval necesario para la elaboración de este proyecto.

Y por último, a Dios, que nos ha permitido seguir adelante a pesar de las dificultades que se han presentado a lo largo del camino para lograr nuestro objetivo.

Lorena y Verónica

INDICE DE CONTENIDO

Portada	i
Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iv
Índice de Contenido	v
Resumen	x
Abstract	xi
Introducción	xii
Capítulo I. Generalidades de la Restauración	13
1.1 Restauración	13
1.1.1 Segmentación de la Restauración	13
1.1.1.1 Restauración Colectiva	13
1.1.1.2 Restauración Comercial	14
1.1.1.3 Restauración en Ruta	15
1.1.2 Restaurante (Establecimiento de Alimentos y Bebidas)	15
1.1.3 Menú	16
1.1.4 Servicio	16
1.1.5 Mise en Place	16
1.1.5.1 Colocación de Mesas	17
1.1.5.2 Cambios de Mantelería	17
1.1.5.3 Repaso de Material	17
1.1.5.4 Verificación del Menaje	18
1.1.5.5 Repaso de Aparadores, Carros y otros Útiles	18
1.1.6 Comportamiento Profesional	18
1.1.7 Marketing de Restaurantes	19
1.2 Tipos de Restaurante	20
1.2.1 Tipo Gourmet	20
1.2.2 Tipo Informal y Familiar	20
1.2.3 Tipo Comida Rápida (Fast Food)	21
1.2.4 Tipo Grill	21
1.2.5 Tipo Buffet	21
1.2.6 Tipo Especialidades (Temáticos)	22
1.3 Modalidades del Servicio	22
1.3.1 Servicio Americano	22
1.3.2 Servicio Francés	22
1.3.3 Servicio Buffet	23
1.3.4 Servicio Inglés	23
1.3.5 Servicio Ruso	23
1.3.6 Servicio Casserole Ruso	23
1.3.7 Servicio de Banquetes	24
1.4 Categorización	24
1.4.1 Restaurantes de Lujo ó Cinco Tenedores	24
1.4.2 Restaurantes de Primera ó Cuatro Tenedores	25
1.4.3 Restaurantes de Segunda ó Tres Tenedores	25
1.4.4 Restaurantes de Tercera ó Dos Tenedores	26
1.4.5 Restaurantes de Cuarta ó Un Tenedor	26
1.5 Componentes	26
1.5.1 Recursos Financieros	26
1.5.2 Recursos Humanos	27
1.5.3 Recursos Materiales	28

1.5.4 Recursos Técnicos	30
1.6 Estructura y Diseño	31
1.6.1 Elementos en la Estructura del Establecimiento	32
1.7 Organización	35
1.7.1 Mecanismos de Coordinación	36
1.7.2 Partes de la Organización	37
1.7.3 Procesos Operativos	38
1.7.4 Estructura Administrativa y Operativa	38
1.7.4.1 Estructura Administrativa	38
1.7.4.2 Estructura Operativa	38
1.7.5 Organización de la Producción de Alimentos	39
1.7.6 Organización del Personal de Servicio de Alimentos	40
1.7.7 Relaciones Ínter departamentales	41
1.7.7.1 De Restaurante a Cocina	41
1.7.7.2 De Restaurante a Bodega	41
1.7.7.3 De Restaurante a Facturación/Administración	41
1.8 Marco Legal	41
1.8.1 Importancia	41
1.8.2 Alimentos y Bebidas, una Actividad Turística	42
1.8.3 Categorización	42
1.8.4 Permisos y Licencias	43
1.8.4.1 Registro de Turismo	43
1.8.4.2 Licencia Anual de Funcionamiento	44
1.8.4.3 Trámite para Obtención de Permisos, Licencias	44
1.8.4.4 Pago del Registro de Turismo y Licencia Anual de Funcionamiento	45
1.8.5 Control y Obligaciones	46
1.8.6 Autorización para Construcción y Adecuación de Edificaciones	47
1.8.7 Marco Legal Aplicado en la Ciudad de Machala	47
Capítulo II. Diagnóstico de la Realidad Actual de los Restaurantes Seleccionados	49
2.1 Generalidades y Justificación	49
2.1.1 Generalidades de Machala	49
2.1.2 Justificación	49
2.2 Levantamiento del Área	50
2.3 Sondeo General de los Restaurantes Seleccionados	51
2.3.1 Ubicación de los Restaurantes Seleccionados	51
2.3.2 Croquis de la Población Seleccionados	51
2.3.3 Croquis de la Muestra Seleccionada	52
2.3.4 Información General del Estado Actual de los Restaurantes Seleccionados	52
2.4 Conclusión del Estudio de Campo	66
2.5 Gestión de Marketing de los Restaurantes Seleccionados	67
2.5.1 Chesco	67
2.5.2 Copa Cabana	67
2.5.3 Costa de Oro	67
2.5.4 Don Angelo	68
2.5.5 Tropical Ice	68
2.5.6 Zona Refrescante	68

2.6 Opiniones del Público de Machala en Relación a los Restaurantes Seleccionados	69
2.6.1 Resultados Generales de la Encuesta Aplicada al Público de Machala	70
Capítulo III. Sistema Organizacional en el Área de Restauración	72
3.1 Ubicación	72
3.1.1 Ubicación en el Centro de Machala	73
3.1.2 Mapa del Centro de Machala	73
3.2 Diseño y Decoración	74
3.2.1 Diseño de un Restaurante	74
3.2.1.1 Diseño del Área de Cocina	74
3.2.1.1.1 Ejemplo de un Diseño para el Área de Cocina	75
3.2.1.2 Diseño del Área de Comedor	76
3.2.1.2.1 Ejemplo de un Diseño para el Área de Comedor	76
3.3 Equipo, Mobiliario y Utensilios	77
3.3.1 División de Áreas	77
3.3.1.1 Área de Cocina	77
3.3.1.1.1 Equipo	77
3.3.1.1.2 Mobiliario	78
3.3.1.1.3 Utensilios	79
3.3.1.2 Área de Comedor	79
3.3.1.2.1 Equipo	79
3.3.1.2.2 Mobiliario	81
3.3.1.2.3 Utensilios	82
3.4 Recurso Humano	86
3.4.1 Área de Cocina.	86
3.4.1.1 Organigrama	86
3.4.1.2 Funciones de cada Puesto	87
3.4.1.3 Perfiles Adecuados	89
3.4.1.4 Selección y Contratación	90
3.4.2 Área de Comedor	91
3.4.2.1 Organigrama	91
3.4.2.2 Funciones de cada Puesto	91
3.4.2.3 Perfiles Adecuados	93
3.4.2.4 Selección y Contratación	94
Capítulo IV. Servicios de Excelencia en la Restauración	95
4.1 Excelencia del Servicio. Generalidades y Características	95
4.1.1 Preparación del Servicio	95
4.1.1.1 Mise en Place	95
4.1.1.1.1 Preparación y Repaso de Materia	95
4.1.1.1.2 Montaje de Mesas	97
4.1.1.1.3 Mapas de Trabajo	98
4.1.1.1.3.1 Área de Cocina	99
4.1.1.1.3.2 Área de Comedor	100
4.1.2 Higiene	101
4.1.2.1 Higiene con Relación a los Desechos	103
4.1.2.2 La Higiene del Profesional	103
4.1.2.3 Contaminación de los Alimentos	104

4.1.2.3.1 Contaminación Química	104
4.1.2.3.2 Contaminación Física	104
4.1.2.3.3 Contaminación Biológica	104
4.1.2.4 Medidas para Prevenir la Falta de Aseo	105
4.1.2.5 Enfermedades Transmitidas por los Alimentos	105
4.1.2.6 Intoxicaciones Alimenticias	105
4.1.2.6.1 Cómo Prevenir las Intoxicaciones Alimenticias	106
4.1.2.7 Las Principales Operaciones de Limpieza y Desinfección de Alimentos	106
4.2 Nivel de Información entre la Cocina y el Comedor	107
4.3 Prestación del Servicio	107
4.3.1 Recepción y Acomodación del Cliente	107
4.3.2 Información y Toma de la Comanda	108
4.3.3 Servicio y Despedida	108
4.3.4 Retroalimentación o Postservicio	109
4.4 Marketing para Establecimientos de Alimentos y Bebida	109
4.4.1 Características del Producto Servicio	111
4.4.2 Plan de Marketing	111
4.4.2.1 Fase Analítica de la Operación Actual del Restaurante	111
4.4.2.2 Fase de Evaluación de los Factores Externos	112
4.4.2.3 Fase de establecimientos de Objetivos y Estrategias	112
4.4.2.4 Fase de Elaboración del Plan	112
4.4.2.4.1 Estrategias de Marketing	113
4.4.2.5 Fase de Implementación del Plan	114
4.4.3 Marketing para la Apertura de un Restaurante	114
4.4.4 Elaboración de la Carta	114
4.4.4.1 Preparación del Menú	115
4.4.5 Tipos de Clientes	115
4.4.5.1 Cliente Dominante e Impulsivo	115
4.4.5.2 Cliente Desconfiado	116
4.4.5.3 Cliente Indeciso	116
4.4.5.4 Cliente Taciturno (Silencio o Reservado)	117
4.4.5.5 Cliente Locuaz y Demasiado Simpático	118
4.4.5.6 Cliente Vanidoso Sabelotodo	118
4.4.5.7 Cliente Fanfarrón	119
4.4.5.8 Cliente Metalizado	119
4.4.5.9 Cliente Técnico o Conocedor del Negocio	120
4.4.5.10 Cliente Curioso	120
4.4.5.11 Cliente Asesorado y Acompañado	121
4.4.5.12 Cliente Observador	121
4.4.5.13 Cliente Irrespetuoso y Grosero	122
4.4.5.14 Cliente Tímido	122
4.4.5.15 Cliente Colaborador	123
4.4.5.16 Actitudes hacia el Cliente y su Manejo	123
4.5 El Liderazgo Dentro de la Empresa Restaurantera	124
4.5.1 Características del Liderazgo	124
4.5.2 Trabajo en Equipo	125
4.5.2.1 Características de un Equipo Triunfador	126

4.5.3 Errores más Frecuentes por la Falta de Liderazgo y Trabajo en Equipo	126
4.6 Esquema de Contenidos para un Seminario de Excelencia del Servicio	127
Capítulo V: Reingeniería de Costos y Precios en la Restauración de la Empresas Seleccionados	129
5.1 Conceptualización de Términos Relacionados al Tema	129
5.2 Control de Costos y Gastos	130
5.2.1 Propuesta de una Metodología de Control de Costos en el Área de Alimentos y Bebidas	133
5.2.2 Recomendaciones para un Mejor Control	134
5.3 Precio de Venta del Producto	135
5.3.1 Elementos Influyentes en el Precio de Venta del Producto	136
5.3.1.1 Aspectos a considerar para la Fijación de Precios	136
5.3.1.2 Coeficiente MARK-UP	137
5.3.1.3 Punto de Equilibrio	137
5.3.1.4 Precio de Venta	138
5.4 Valor Actual Neto (VAN)	138
5.5 Tasa Interna de Retorno (TIR)	139
5.6 Estudio de Factibilidad para un Restaurante	139
Conclusiones	147
Bibliografía	148
Anexos	151

RESUMEN

Esta tesis pretende ayudar a los prestadores de servicios en el área de alimentos y bebidas ubicados en la zona central de Machala, para de esta manera poder aumentar la concurrencia de los clientes locales y nacionales mediante la calidad del servicio.

Se ha creído necesario ampliar un vocabulario basado en el área de restaurantes para así poder entender mejor los diferentes temarios: conocer el estado actual de los establecimientos que se ubican en el centro de Machala y desarrollar allí un manual dirigido a los mismos, optimizando su sistema organizacional, económico y, sobre todo, la calidad del servicio para con el cliente; además, fijar precios y costos de forma técnica y equilibrada para el mercado objetivo.

ABSTRACT

This thesis to offer assistance to service suppliers in the field of restaurants and bars located in the central area of Machala in order to increase the attendance of local and national customers through quality service.

It has been considered necessary to extend the vocabulary that has to do with the restaurant industry to be able to understand better the different topics. It is also necessary to know the current situation of the establishments located in Machala's downtown in order to develop a manual that will optimize their organizational and economic system and especially the quality of the service to customers. Furthermore, it is important to fix prices and costs in a technical a balanced way for the target market.

INTRODUCCIÓN

Machala, al ser una ciudad cercana a la frontera sur, se convierte en un polo de desarrollo comercial y económico, esto hace que sea un lugar muy visitado por diferentes personas: turistas nacionales e internacionales, comerciantes, ejecutivos, entre otros.

Sin embargo, los establecimientos que prestan servicios turísticos como son los restaurantes y hoteles, no presentan una adecuada organización y servicios, así como tampoco una infraestructura a la altura de dicha ciudad.

En el centro de la ciudad se encuentran una gran cantidad de locales comerciales y áreas de entretenimiento, de alimentos y bebidas, de alojamiento, entre otros; es por ello que esta tesis se enfoca en el mejoramiento de los servicios de alimentos y bebidas debido a que posee problemas más visibles que deterioran el desarrollo turístico de la ciudad.

Es muy importante conocer la manera correcta de cómo iniciar y manejar un establecimiento de este tipo, no solamente en el momento de realizar la inversión financiera del negocio, sino también saber llevar un buen procedimiento en relación al recurso humano.

A continuación se desarrollará un manual para el mejoramiento de la calidad del servicio de los establecimientos de alimentos y bebidas, por lo que se ha tratado de que sea lo más funcional posible para la ciudad de Machala y los restauranteros en general.

CAPÍTULO I

GENERALIDADES DE LA RESTAURACIÓN

El siguiente capítulo está basado en el análisis de la conceptualización de los siguientes autores: *Miguel Ángel Acerenza; Doménech Biosca; Brian Cooper; Brian Floody; Gina Mcneill; Carlos Durón García; Gonzalo Arias Barriga; Armando Franco López; Dennis L Foster; Jesús Felipe Gallego; Grupo Editorial Océano; Erich Gutenberg; Luis Lesur Esquivel; Ricardo Rodríguez Vera; Josep María Vallsmadella; además de varias páginas y valiosos aportes del Magíster Heriberto López;* cuyos conceptos han sido adaptados a la realidad actual del Ecuador y en especial a la ciudad de Machala luego de haber realizado un estudio de campo y en base a los conocimientos adquiridos durante los años de preparación.

La Restauración o Servicio de Alimentos y Bebidas es una actividad que se remonta a miles de años incluso se podría decir que es tan antigua como el hombre y gran parte de los conceptos no varían en gran medida sino que se adecuan al País y por consiguiente a los requerimientos de su sociedad que van a estar de acuerdo al nivel de preparación y a su calidad de vida; que deben mantener ciertos estándares de calidad internacionales; actualmente se podría decir lo que surgen son nuevas tendencias en la forma de prestar el servicio, pero los fundamentos de la restauración siguen siendo los mismos.

Los conceptos que hemos tomado como referencia son aplicados a países como España, Estados Unidos, México, Colombia, etc., en donde los requerimientos de estos países son más altos debido a que su cultura turística está más desarrollada que la de nuestro país.

1.1 Restauración

Proviene de la concepción de restaurar o reparar el estómago.

1.1.1 Segmentación de la Restauración

Esta se da debido a que las empresas de alimentos y bebidas proveen este servicio a los clientes en diferentes situaciones.

1.1.1.1 Restauración Colectiva

Sirve a clientes ubicados y agrupados en sitios colectivos en donde este servicio es adicional del lugar donde se presta, por ejemplo, en un centro de enseñanza o en un hospital en donde la restauración no es la actividad primordial sino secundaria.

Además, en este segmento se encuentran las empresas llamadas catering que dan servicio de restauración por motivos de celebraciones o eventos. Se caracterizan porque el punto de entrega de la comida está alejado del punto de preparación del mismo.

* División de la Restauración Colectiva			
En Centros Especializados	Catering	En Ruta	Por Empresas de Restauración Colectiva
Centros de Enseñanza	Bodas	Catering Aéreo	Cafeterías y Restaurantes en aeropuertos, estadios, gasolineras, etc.
Centros Penitenciarios	Banquetes		Camping, comedores, hoteles, etc.
Centros Militares	Congresos		
Centros Hospitalarios	Convenciones		
Centros Geriátricos	Eventos Deportivos		
Centros de Trabajo como fábricas, oficinas, etc.			

* Cuadro basado en el autor: Vallsmadella, Joseph María en: “Técnica de Marketing y Estrategias para Restaurantes”

1.1.1.2 Restauración Comercial

Es la más tradicional, siendo en la mayoría de los casos de carácter familiar. Existen diferentes empresas que operan en esta división, caracterizándose por la diversidad en tipo, tiempo de servicio y producto; por ejemplo, establecimientos de comida rápida, los especializados en brindar almuerzos y cenas, cafeterías, heladerías, puntos calientes, entre otros.

* División de la Restauración Comercial	
Comida y Cena	Servicio de Comida/Bebida entre Horas
Servicio Rápido	Cafeterías y Bares
Servicio a Domicilio	Puntos Calientes
Servicio a Mesa	Heladerías
Take away	
Autoservicio	

* Cuadro basado en el autor: Vallsmadella, Joseph María en: “Técnica de Marketing y Estrategias para Restaurantes”

1.1.1.3 Restauración en Ruta

Se encarga de dar servicio de comida y bebida a clientes que se encuentran de viaje, englobando al catering aéreo y a las cafeterías ubicadas en autopistas, aeropuertos, etc.

Este segmento ha ido creciendo mucho en estos últimos años consiguiendo concesiones en aeropuertos, estaciones de ferrocarriles y metros, etc.

* División de la Restauración en Ruta	
Clientes Cautivos	Clientes Semicautivos
• Catering Aéreo	• Concesiones en Terminales (aeropuertos y ferrocarriles)
• Restauración en Ferrocarriles, cruceros, etc.	• Concesiones en estaciones de Metro y Autobuses
	• Cafeterías y Restaurantes en Gasolineras y Autopistas

* Cuadro basado en el autor: Vallsmadella, Joseph María en: “Técnica de Marketing y Estrategias para Restaurantes”

1.1.2 Restaurante (Establecimiento de Alimentos y Bebidas)

Establecimiento en donde se sirven alimentos y bebidas. Es un negocio orientado hacia el servicio que debe su existencia a los clientes. Es una empresa pequeña de ventas al por menor, especializada en un producto o en un servicio que se ofrece a un sector particular del mercado.

Los precios de los alimentos están de acuerdo a la categoría del establecimiento, que varía según el lugar donde se halle situado, la comodidad de sus instalaciones y la calidad de sus servicios.

El restaurante posee una decoración y un personal adecuados para una producción específica, como si fuese un teatro. Su menú es el libreto, sus empleados los actores, y su habilidad para equilibrar sus finanzas determina el éxito o el fracaso de su temporada. Sus clientes son sus críticos de todos los días, siendo necesario pedir sus sugerencias sobre cómo mejorar el establecimiento.

Existen una serie de categorías intermedias, desde la más modesta fonda que sirve un menú, o sea, una serie de alimentos únicos por un precio fijo y en mesas comunes, hasta el más lujoso restaurante a la carta,

donde el cliente elige su menú y paga de acuerdo con el servicio y la calidad de los platos que consume.

1.1.3 Menú



Es un documento muy importante en la restauración, el cual consta de una lista de platos. El menú es una parte del éxito del restaurante debido a que influye en la elección del sitio, en el plan de marketing y decoración, en la selección del personal, en el diseño, en la disposición de la cocina y del comedor, determinando así quienes serán sus clientes. En conclusión, todo gira alrededor de la selección de los platos del menú.

El menú es como la firma de un restaurante, el que debe evolucionar de igual manera que el negocio; debe poseer una sensación de complacencia que refleje el concepto y la cultura del establecimiento. Cabe recalcar que la comida es la atracción de la mayoría de los restaurantes y la razón principal para que el cliente haga su elección.

1.1.4 Servicio

Es la actividad de servir a alguien. Para ello no sólo se necesita de actitud sino también de aptitud, es decir, combinar la preparación académica y la habilidad personal de aquellos que van a brindar el servicio. Su fin es demostrar así la excelencia con una atención personalizada.



Algunas de las razones más significativas para asistir a un restaurante son: que nadie tiene que cocinar, ni lavar platos, que permita un cambio de ritmo, siempre buscando satisfacción y placer en los clientes. Se debe también fomentar y crear un servicio estupendo y que todo parezca valer la pena, debido a que por un mal servicio la mayoría de los clientes dejan de volver a un restaurante.

1.1.5 Mise en Place

Se lo denomina también montaje o mecánica a todas las operaciones necesarias que se realizan antes de iniciar el servicio para preparar el comedor. Los encargados de realizar el Mise en Place lo designa el Maître o la persona encargada.



Esta actividad consta de los siguientes pasos:

- Colocación de mesas.
- Cambios de mantelería.
- Repaso de material (platos, cubertería, cristalería).
- Verificación del menaje.
- Repaso de aparadores, carros y otros útiles.

1.1.5.1 Colocación de Mesas

Es rectificar la posición de las mesas antes de colocar los manteles, debido a que los clientes, al levantarse, suelen moverlas de su lugar. Es necesario arreglarlas para evitar una mala distribución en el comedor.

1.1.5.2 Cambios de Mantelería

Se trata de realizar el cambio de ropa en la lencería, para lo cual se debe hacer un recuento y anotar las cantidades; para un mejor trabajo se debe separar la mantelería según el tipo, es decir, manteles, servilletas, entre otros.

Luego la ropa se la coloca en un carro para trasladarla a la lavandería, en donde la persona encomendada entregará la misma cantidad, pero limpia de la lencería que se le ha entregado.

1.1.5.3 Repaso de Material

Se debe preparar dos o cuatro mesas, todo dependiendo de la cantidad de material a repasar, para efectuar la revisión.

Para los platos se debe hacer la actividad con mucho cuidado para evitar roturas, por lo que es mejor, en este caso, no transportar más de quince platos.

Para los cubiertos se deben emplear bandejas que irán con un paño. Estos irán colocados ordenadamente y clasificados por tipos. En la cubertería suele impregnarse las huellas dactilares, por lo cual se introducirán en agua tibia algo jabonosa, secándolos a continuación con un paño de hilo.

Para la cristalería las copas serán traídas en bandejas y no entre los dedos de las manos; para repasarlas se empleará una jarra metálica con agua muy caliente, aplicando los bordes de la copa en los de la jarra para que se impregne con el vapor que desprende. Las copas despostilladas deben ser retiradas del servicio.

1.1.5.4 Verificación del Menaje

El menaje es el conjunto de salsas, especias, etc., y es muy importante revisarlas, pues crea un factor negativo para el restaurante por la falta de higiene en los recipientes que las contienen. La persona encargada hará un listado de los productos que se necesiten.

1.1.5.5 Repaso de Aparadores, Carros y Otros Útiles

En los aparadores se distribuye un pequeño stock listo para el servicio, de platos, cubiertos, etc. Este material debe estar repasado y colocado de manera sistemática para que el personal no pierda el tiempo buscándolos.

Es muy frecuente el uso de carros facilitadores del servicio en los restaurantes de buena categoría. Las partes metálicas serán limpiadas con algún producto especial, las partes de madera con una gamuza; se debe engrasar las ruedas para evitar un ruido desagradable.



Entre otros útiles está el Réchaud, el mismo que mantiene la temperatura adecuada de algunos manjares, entre otros usos. Los más utilizados son los de alcohol y para su repaso se repondrá el alcohol, se cambiarán las mechas y para su limpieza se necesitará de alcohol, el cual se lo dejará secar por unos minutos, y por último se frotará con un paño seco hasta que quede brillante.

1.1.6 Comportamiento Profesional

El comportamiento profesional es una característica esencial de todos aquellos que se encuentran involucrados en el área de la restauración, debido a que la atención y el servicio al cliente deben ser de excelente calidad, desde el momento en que el comensal ingrese al establecimiento, hasta que salga del mismo.

Este comportamiento encierra un sinnúmero de características por parte del personal, como son: buena imagen, amabilidad en el trato, seguridad en sí mismo, cortesía, profesionalismo, etiqueta, protocolo (modales y cortesía), conocimiento en técnicas de motivación, expresión oral y corporal.

Saber lo perjudicial que resulta la corrupción dentro de su actividad reportando actos corruptos o inmorales.

De igual manera, tener iniciativa, creatividad, innovación y energía en el alcance de sus objetivos; por último, una personalidad que afirme su vocación de servicio y trabajo en equipo, es decir, actitud de servicio y

atención al cliente, filosofía de la hospitalidad e interacción con todos sus compañeros de trabajo.

Lo mencionado anteriormente es, sin duda, un verdadero Comportamiento Profesional que necesita ser adoptado por aquellos quienes formen parte de este campo del servicio.

Además, poseer altos niveles de ética, integridad y valores en el desarrollo de sus responsabilidades.



1.1.7 Marketing de Restaurantes

El marketing de alimentos y bebidas tiene una serie de particularidades que le son propias, como por ejemplo, el producto es una mezcla de elementos tangibles e intangibles representados en una combinación “producto-servicio”:

*** a) Elementos tangibles:**

- El local y sus facilidades físicas
- Los alimentos y bebidas que se ofrecen.

b) Elementos intangibles:

- La atmósfera.
- La hospitalidad.
- El servicio.
- El contacto social.
- La música, entretenimiento, etc.

* Enumeración basada en el libro “Marketing de Restaurantes” del autor Acerenza, Miguel Ángel

El marketing de alimentos y bebidas representa el proceso producción/ consumo, lo que quiere decir que cuando un cliente ordena un plato, éste es preparado y servido para su consumo inmediato, en un lapso lo más corto posible. Cabe recalcar que si no hay clientes no hay consumo, ni tampoco producción; es por ello que la importancia del marketing en este campo es muy elevada.

En el marketing de restaurantes se distingue una heterogeneidad en la combinación producto/servicio, dado que el proceso de producción se basa en el elemento humano y no en máquinas, siendo difícil que todos los productos sean iguales. Esto se da debido a la rotación de personal, la

monotonía del trabajo resultante de dicha mecanización y la transformación de la cocina en una línea de producción.

1.2 Tipos de Restaurantes

Es necesario distinguir las diferentes tendencias al momento de elegir un restaurante. Por ejemplo, hay personas a favor de la comida ligera y saludable y otras a favor de los fritos y las salsas muy elaboradas. Para tener éxito en este campo se tiene que estar continuamente actualizando, adaptándose a los gustos del mercado.

Existen varios tipos de restaurante y cada uno posee su propio concepto y estilo propio, así:

1.2.1 Tipo Gourmet

Esta clase de restaurante, por lo general, tiene manteles y servilletas de lino, catalogándolo como un comedor formal. Los precios tienden a ser altos y el flujo de clientes bajo.



La ubicación no siempre es clave para su éxito, debido a que los comensales se desviarán de sus rutas habituales con el fin de ir a comer en un lugar exclusivo.

El personal a cargo debe estar bien preparado y ser expertos en lograr que el cliente gaste mucho; su habilidad es el de considerarse como vendedores profesionales recibiendo una propina adicional al final del servicio; además deben tener gran habilidad para ofrecer y servir un aperitivo, una botella de vino fino, un delicioso postre, etc. La parte artística está a cargo de un famoso chef quien deja su huella en el menú.

En la mayoría de los casos, estos restaurantes están dirigidos por el chef, que frecuentemente es socio del negocio. Estos establecimientos están muy bien dirigidos y dependen mucho de las cuentas de gastos de altos ejecutivos y de ocasiones especiales; ser invitado a un lugar de estos es ser visto como una fina manera de pasar una velada.

1.2.2 Tipo Informal y de Ambiente Familiar



La cantidad de restaurantes de este tipo ha aumentado gracias a que la gente sale a comer con más frecuencia. El servicio y la comida no son tan exigentes como el de un restaurante gourmet, aunque es bueno conocer a los clientes personalmente, haciéndolos sentir como en su

casa. Estos restaurantes suelen ser manejados por sus propietarios.

Se debe tener un menú que permita la elección rápida entre una lista de lucrativos platos. El diseño, el ambiente y calidad de la comida y del servicio ayudan a que el establecimiento sea distinguido de una manera especial de otros similares.



1.2.3 Tipo Comida Rápida (Fast Food)



Se distingue por el poco o ningún servicio personal, debido a que el flujo de clientes es elevado; se utilizan alimentos congelados con el fin de conseguir unos rápidos; los cocineros no necesitan un alto nivel de experiencia; los costos laborales son más bajos que en otro tipo de restaurantes, pues la mayoría de este tipo de establecimientos ofrecen servicio a domicilio; dependen mucho de su ubicación para el éxito.

El menú es reducido y concreto tratando de que el cliente consuma y desocupe el sitio lo más pronto posible. Es importante también que estos negocios tengan una especialización en su menú, como es el caso de los Burger King, en que es la hamburguesa la especialidad de la casa, o los Kentucky Fried Chicken, donde el pollo brosterizado es la especialidad.

1.2.4 Tipo Grill

Este tipo de restaurante está orientado a la cocina americana donde se sirven carnes, pescados y mariscos a la plancha y a la parrilla.

El servicio debe ser rápido y eficiente en estos establecimientos; la decoración muchas veces está orientada al estilo de comida que brinda, por ejemplo cuando la oferta es de carnes la ambientación tiene mucha relación con el Oeste americano.



1. 2.5 Tipo Buffet



A mediados de la década de los años setenta del siglo pasado apareció en los hoteles la tendencia de los restaurantes exclusivos para buffets. Esta modalidad ha servido de gran ayuda para poder servir a grandes grupos de turistas en los hoteles con servicios de “Todo Incluido”.

En los hoteles de playa, los comedores son de grandes dimensiones y para colocar las bandejas con los diferentes tipos de alimentos tienen varios réchaud especiales, con calentadores y refrigeradores, integrados para mantener los alimentos a la temperatura adecuada.

1.2.6 Tipo Especialidades (Temáticos)

Se especializan en un tipo de comida como los de Mariscos, los Vegetarianos, los Steak Houses o Asaderos, cuya especialidad es la carne.



Estos incluyen también los de nacionalidades, cuya especialización es la cocina de un país o región determinada, como por ejemplo la cocina francesa, italiana, española, china, medio oriental, caribeña, tailandesa, nuevo latino, ecuatoriana, cubana, dominicana, entre otras.

1.3. Modalidades del Servicio

El servicio, dependiendo del local, cubre una gran variedad de modalidades, existiendo así varias de ellas:

1.3.1 Servicio Americano

Es el más popular de los servicios, no requiere mucho entrenamiento, además de pocos empleados.

El producto es preparado, porcionado y adornado en la cocina por los mismos cocineros y traído a las mesas ya completamente listo. Los alimentos sólidos son servidos por la izquierda, mientras que los líquidos son servidos por la derecha. Niños y mujeres son servidos primero.

1.3.2 Servicio Francés

Es el más elaborado de los servicios. Se encuentra en restaurantes en donde se sirve un clásico menú francés a una sofisticada clientela. La principal característica de este servicio es que todo su menú es elaborado en el restaurante en presencia del cliente. Los ingredientes se traen de la cocina y se les muestran al cliente para su inspección y el maître los prepara delante del comensal.

Se requiere de gran habilidad por parte del personal para presentar eficientemente este tipo de servicio. Es por ello que los camareros deben

estar familiarizados con los ingredientes del menú y los métodos de preparación del restaurante en sí.

Toda la comida es servida por la derecha del cliente con la mano derecha. Son removidos por la derecha con la mano derecha excepto el pan, la mantequilla y condimentos que son removidos por la izquierda.

El servicio francés es muy caro y requiere de un menú de alto precio. De igual modo, requiere de vajillas de excelente categoría para causar una excelente impresión.

1.3.3 Servicio Buffet

Los productos son expuestos en mesas, en donde el cliente puede acceder libremente y escoger lo que desea (autoservicio). El alimento se encuentra en bandejas especiales para que no se enfríe. Esta modalidad es muy utilizada en eventos especiales debido a la gran cantidad de comensales, puesto que es muy práctico para la rapidez del servicio.

1.3.4 Servicio Inglés

La comida es preparada, decorada y servida en la cocina en bandejas. Es presentada en el frente de mesa. Los últimos toques, como cortar la carne y porcionar en platos, son hechos por el anfitrión.

Servido por izquierda del cliente y en el momento de recoger los platos usados, se lo hace por la derecha.

1.3.5 Servicio Ruso

Llamado también servicio en bandejas o de plata. La comida es preparada completamente en la cocina, porcionada y servida en bandejas de “plata”. El servicio se lo realiza por la izquierda. Contra el reloj, el mesero va sirviendo el producto con la bandeja en la mano izquierda y los utensilios en la mano derecha. Al recoger los platos, se lo hace con la mano derecha. Los platos, vasos o utensilios extras son colocados por la derecha.

1.3.6 Servicio Casserole Ruso

Se lo realiza de igual manera que el ruso, la única diferencia es que el vegetal y el almidón son servidos en la cocina.

1.3.7 Servicio de Banquetes

Es la venta de alimentos y bebidas en reuniones y eventos contratados para celebrar fiestas, bodas y bailes. Se otorga este tipo de servicio a clientes colectivos, a planificadores de reuniones y organizaciones comunitarias.

Los servicios regularmente utilizados en el mercado latino y americano son el servicio francés y el americano.

1.4. Categorización

Los establecimientos, a más de tener una tipología no muy extensa, se clasifican al igual que los hoteles. Dicha clasificación está basada en varios conceptos: instalaciones, servicios, menú, etc., siendo el servicio de los camareros en las mesas uno de los criterios más valorados.

1.4.1 Restaurantes de Lujo o Cinco Tenedores

Deben tener una organización eficaz, regidas por normas y procedimientos, a más de contar con políticas internas y externas para su manejo.

Su decoración está integrada generalmente con maderas muy finas; las mesas y las sillas deben estar acordes a las circunstancias; alfombras de muy buena calidad, la música (viva o ambiental) debe ser suave, las luces (focos y lámparas) deben ser graduables y el aire acondicionado debe estar controlado por termostato.

Los alimentos y las bebidas tienen obligatoriamente que ser de la más alta calidad, la higiene debe reinar en todas las áreas: frente, salón, cocina, baños y, por último, el uniforme de quienes brinden el servicio debe ser impecable.

El personal de servicio, además de estar capacitado para cada función, debería ser entrenado periódicamente para garantizar un servicio eficiente y elegante. Además se deberá contar con:

- Entrada independiente para los clientes y otra para el personal de servicio.
- Vestíbulo o sala de espera.
- Guardarropa para abrigos, sacos, etc.
- Comedor con superficie adecuada a su capacidad.
- Teléfono en cabinas aisladas y teléfono inalámbrico para servicio al cliente.
- Aire acondicionado.

- Servicios sanitarios con instalaciones de lujo, independientes para damas y caballeros.
- Decoración en armonía con el rango de establecimiento.
- Buffet frío a la vista. (opcional).
- Accesorios diversos como cubrefuentes, mesas auxiliares, carros para flamear, etc.
- Cocina equipada con almacén, bodega, cámara frigorífica, despensa, oficina, hornos, gratinador, parrilla para pescados y carnes, fregaderos, extractores de humos y olores.
- Carta con variedad de platos de la cocina nacional e internacional y carta de vinos con la suficiente amplitud, modificada periódicamente
- Personal debidamente uniformado.
- Cubertería de acero inoxidable o plata.

1.4.2 Restaurantes de Primera o Cuatro Tenedores

Deben contar con:

- Entrada para los clientes independiente de la del personal
- Sala de espera
- Guardarropa (en países fríos)
- Teléfono inalámbrico
- Comedor con superficie adecuada a su capacidad
- Aire acondicionado, calefacción y refrigeración
- Mobiliario y decoración de primera calidad
- Servicios sanitarios independientes para damas y caballeros
- Cocina con cámara frigorífica separada para pescados y carnes, horno, despensa, almacén, bodega, fregaderos y ventilación exterior
- Personal de servicio debidamente uniformado
- Cubertería de acero inoxidable.

1.4.3 Restaurantes de Segunda o Tres Tenedores

- Entrada para los clientes independiente de la del personal de servicio
- Guardarropa
- Teléfono inalámbrico para el servicio al cliente
- Comedor con superficie adecuada a su capacidad
- Mobiliario de calidad
- Servicios sanitarios independientes para damas (incluye niños) y caballeros
- Cocina con cámara frigorífica, despensa, almacén fregaderos, ventilación al exterior
- Carta en consonancia con la categoría del establecimiento
- Personal de servicio debidamente uniformado
- Cubertería de acero inoxidable.

1.4.4 Restaurantes de Tercera o Dos Tenedores

- Comedor con superficie adecuada a su capacidad
- Teléfono Inalámbrico
- Mobiliario adecuado
- Cubertería inoxidable, vajilla de loza o vidrio, cristalería sencilla y mantelería con servilletas de tela o papel
- Servicios sanitarios independientes para damas y caballeros
- Cocina con fregadero con agua caliente, cámara frigorífica o nevera, despensa y extractor de humos
- Personal de servicio uniformado al menos con chaqueta blanca
- Carta sencilla

1.4.5 Restaurantes de Cuarta o Un Tenedor

- Comedor independiente de la cocina
- Cubertería inoxidable, vajilla de loza y vidrio, cristalería sencilla, servilletas de tela o papel
- Servicios sanitarios aseados.
- Personal perfectamente aseado
- Carta sencilla

1.5. Componentes

Para el desarrollo adecuado de un restaurante es necesario contar con diferentes componentes que forman un conjunto, sin los cuales esta actividad no podría desarrollarse, debido a que tales componentes son dependientes el uno del otro.

Entre estos componentes tenemos:

- Recursos Financieros.
- Recursos Humanos.
- Recursos Materiales.
- Recursos Técnicos.

1.5.1 Recursos Financieros

Son de carácter económico, indispensables para que los establecimientos de alimentos y bebidas puedan desarrollar sus actividades adecuadamente. Es necesario tener a mano un presupuesto en el que refleje un modelo financiero para hacer las proyecciones de la cantidad de dinero disponible, y cuánto se requerirá para que los planes formulados se conviertan en una realidad, al llevarse a cabo.

Existen varios tipos de presupuestos a considerar para que el análisis sea íntegro, tales como el Presupuesto de compras, de reproducción, de ventas, de mano de obra, entre otros.

Los objetivos a alcanzar son:

- Estimar anticipadamente los ingresos y egresos por cada área en un determinado periodo de tiempo.
- Determinar el capital de trabajo necesario para desarrollar todas las actividades.

Se debe considerar formas de financiamiento para tener liquidez durante el desarrollo de la actividad hasta que ésta produzca beneficios y utilidad. Existen diversas fuentes de financiamiento las cuales pueden ser acorto y a largo plazo. Dentro del financiamiento a corto plazo se consideran: proveedores, préstamos directos o quirografarios y descuentos (por pronto pago). Entre el financiamiento a largo plazo contamos: bonos, acciones, reinversión de actividades, venta de activo fijo e hipotecas

Una vez terminada la forma de obtener el recurso económico o financiero, es necesario saber dónde se aplicarán tales recursos. Se requieren de estudios previos para conocer las cantidades de dinero que se estimarán en compras de maquinarias y equipo, de materia prima, instalaciones, mano de obra, etc.

1.5.2 Recursos Humanos

Es preciso determinar el número de personas necesarias para iniciar la actividad, debiéndose establecer las funciones correspondientes, entre actividades rutinarias y mecanizadas.

En la medida que el trabajo tiene mayor calidad, sus roles tienden a dificultarse, debido a que se requiere de una mayor productividad y desempeño por parte del personal.

Es necesaria una planeación adecuada de los recursos humanos que se necesitarán, y determinar así la cantidad y tipo de trabajadores para cada área del establecimiento:

** Área Administrativa:*

- Gerente General.
- Contador.
- Gerente de Alimentos y Bebidas.
- Encargado de Compras.
- Encargado del Almacén.
- Encargado de Cajas.
- Secretarías.

Área Operativa:

Cocina:

- Chef.
- Souschef.
- Encargado de Banquetes.
- Carnicero.
- Pastelero.
- Cocinero.
- Ayudante de cocinero.
- Steward.
- Floor steward.

Comedor:

- Maître.
- Hostess.
- Capitán de Meseros.
- Meseros.
- Ayudante de Meseros.
- Barman.

* Enumeración basada en: “Administración de la Empresa Restaurantera” del autor Franco López, Armando

Los recursos humanos deben planearse en forma de presupuesto para poder coordinarlos e integrarlos en un presupuesto general.

1.5.3 Recursos Materiales

Los recursos materiales se dividen en:

- *Instalaciones:* Tipo de edificio y distribución de la planta física con respecto a la totalidad de las área de operación.
Se debe ubicar el local adecuadamente considerando la proximidad del mercado, medios de comunicación, de los materiales necesarios, servicios públicos, mano de obra, competencia, entre otros. Mientras que la distribución de la planta ayuda a determinar el tipo de mobiliario, equipo y áreas de trabajo, -que deben integrar todos los factores involucrados en la operación-, se debe además poseer distancias mínimas en el movimiento de materiales en general, tomándose en consideración una utilización efectiva de todo el espacio y, finalmente, una adecuada satisfacción y seguridad para todos los trabajadores.
Para esta distribución se deben realizar diagramas funcionales y sistemas de acceso.

- *Mobiliario y Equipo:* Del área administrativa y la operativa.
Para realizar una debida adquisición de equipo y mobiliario, se debe tener en cuenta la cantidad total requerida según la producción y servicio a ofrecer en el comedor. Entre los artículos más básicos tenemos:

**Mobiliario y Equipo de Almacén*

- Estanterías.
- Básculas.
- Refrigeradores y Congeladores.
- Escritorio y Silla.
- Equipo de Computo.

Mobiliario de Cocina

- Plancha.
- Hornillas.
- Hornos.
- Freidora.
- Gratinador.

Equipo de Cocina

- Mesa caliente y fría.
- Mesa Buffet.
- Mesa de Producción.
- Refrigerador y Congelador.
- Charolas, sartenes, ollas, budineras, loza, baterías.
- Cuchillos, sierras, Cucharones, cucharas.
- Licuadoras, batidoras industriales, molinos, coladores.
- Escurridores.
- Botes de basura.
- Báscula.
- Extractor de jugos.
- Termómetros.
- Extractor de Aire.
- Máquina para hacer hielo.
- Artículos de limpieza.
- Máquina lavaplatos.

Mobiliario de Comedor

- Mesas, sillas, sillones.
- Aparadores o Estaciones de servicio.
- Carros.
- Cortinas o persianas.
- Iluminación.

- Accesorios decorativos u ornamentales.
- Señalización.

Equipo de Comedor

- Cristalería.
- Hieleras, pinzas, mantequilleros, salseros, azucareras, cremeras.
- Loza (plato base, plato de ensalada, plato postre, plato panero, tazón, tazas).
- Cubertería.
- Manteleros, cubremanteleros, servilletas de tela.
- Ensaladeras, sopas, platos, saleros, pimenteros.
- Ceniceros
- Servilleteros.
- Jarras, cafeteras.
- Carro para postres.
- Tijeras de apoyo.
- Sacacorchos.
- Máquina registradora, máquina sumadora.

* Enumeración basada en: “Administración de la Empresa Restaurantera” del autor Franco López, Armando

- *Materiales de Producción:* Materias primas (perecedero y no perecedero), materiales directos e indirectos en la operación; para su planeación se considera lo siguiente:
En las compras, la calidad, cantidad, precio y tiempo de entrega son muy importantes.
En el transporte, es necesario definir los proveedores y las fechas de entrega.
En el almacenamiento de materiales, se debe realizar un control de inventarios sea de materias primas en almacén, en proceso, en el área de comedor y de platillos terminados en cocina.

1.5.4 Recursos Técnicos

Dentro de estos recursos podemos nombrar los sistemas, procedimientos, organigramas e instructivos, los cuales se pueden encontrar escritos en manuales.

Estos manuales son básicos para la organización y coordinación facilitando la asignación de funciones y su cumplimiento.

Dentro del manual debe constar la información requerida basada en los métodos de:

* Enumeración basada en: “.Administración de la Empresa Restaurantera” del autor Franco López, Armando

- Investigación Documental.
- Observación.
- Cuestionarios.
- Entrevistas.

1.6. Estructura y Diseño

Una vez seleccionado el sitio ideal para el establecimiento, es necesario elegir un diseño que debe estar acorde con un ambiente cálido y acogedor, y por supuesto con la seguridad y espacio disponible para el desarrollo eficaz de las actividades.

Es importante contar con una asesoría arquitectónica y un experto en diseño de restaurantes para la construcción y remodelación del local; se debe tener presente cuál debe ser el tamaño de la cocina, de la bodega, cuánto espacio se debe reservar para la refrigeración y congelación y en dónde debe colocarse ese equipo, entre otros muchos más.

Para la creación de un buen ambiente se requiere de mucho tiempo dedicado a elegir los colores, decoración, mobiliario, vajilla, mantelería y cubertería que complementen al restaurante. No hay que olvidar que la iluminación es un elemento vital del diseño.

Puede ser que la decoración sea impecable, pero es posible que el diseño físico tenga problemas evitando que el servicio sea rápido y eficiente; por ejemplo, si la cocina está muy alejada de las mesas, que los puestos de servicio obliguen al personal caminar largas distancias, etc. Es por esta razón que se necesita de diseñadores para poder crear el ambiente óptimo, que no sólo sea agradable a la vista, sino también funcional al momento de prestar el servicio.

Dentro de la decoración es muy importante que la combinación de materiales, texturas, formas y luces sea armoniosa, de manera que el estilo que se desea proyectar sea coherente; pero si estos elementos no están bien combinados, transmitiría una imagen confusa a los clientes, que hará que estos no estén cómodos y no vuelvan más al restaurante..

Para el diseño y decoración uno de los puntos más importantes es la distribución, por lo que se debe considerar el número necesario de asientos para generar ingresos, así como el espacio para que los empleados puedan trabajar cómodos; para ello se debe logra un esquema de tráfico adecuado que permita que los clientes tengan fácil acceso a los servicios sanitarios y también a los meseros para que éstos puedan servir y levantar las mesas con facilidad.

1.6.1 Elementos en la Estructura del Establecimiento

Se ha tomado como ejemplo los establecimientos de lujo, debido a que éstos cuentan con todos los elementos necesarios de la estructura para el funcionamiento del local. En tanto que los establecimientos vayan bajando de categoría, algunos de estos elementos se suprimen ya que no son necesarios.



- *Puerta Principal:* Cerca de la entrada se deberá colocar un mueble tipo aparador al que llamamos “PODIUM”, donde permanece el libro de reservas y un teléfono con un timbre discreto, para la toma de reservas y mensajes. Es el área donde se recibe al cliente; si el restaurante dispone de una hostess (anfitriona) ésta deberá permanecer allí durante todo el servicio para recibir y

despedir a los clientes y sólo se desplazará para conducirlos hasta sus mesas. En todo caso, el Maître nunca descuidará la puerta aunque se desplace por el salón para supervisar las mesas. La puerta nunca deberá quedar sola y si a la hostess se le presentase una emergencia, el Maître nombrará provisionalmente un supervisor a cualquiera de los miembros del personal de servicio.

- *Bar y Sala de Espera:* Los restaurantes de primera categoría y de lujo deben disponer de un bar o una pequeña sala de espera cerca de la entrada, especialmente cuando no haya mesas disponibles y los clientes tengan que esperar, mientras toman un jugo o un cóctel. En países fríos, los restaurantes disponen también en esta área de un guardarropa, para guardar los



enseres a los clientes durante su estadía en el establecimiento, esto es las diferentes vestimentas extras que suelen utilizarse para protegerse del frío y la nieve. Tanto en el bar como en la sala de espera se acostumbra presentar la carta a los clientes y hasta tomarles el pedido para cuando haya mesas disponibles, y sentarlos según el orden de llegada. En este caso, debemos notificar a la cocina que tales clientes están en orden de espera para que solo hagan marchar la comanda y luego les notifiquemos, por supuesto, cuando ya estén sentados.

- *Sala o Comedor:* Área donde están ubicadas las mesas para el servicio a los clientes. El comedor se divide por “estaciones o rangos” para facilitar el servicio y se nombra un camarero a cargo de cada estación (jefe de rango o camarero piso); cada camarero tendría un ayudante o según lo disponga la administración.



- *Baños:* Los servicios o aseos deben estar en un extremo del salón, circunstancia en la cual lo ideal es que haya una puerta de acceso común, tanto para el de las damas, como para

el de los caballeros. Esta puerta debe dar acceso a una pequeña sala donde se encuentren las dos puertas de los aseos.

- *Salones Privados:* Se puede destinar parte de salón para algún reservado independiente, modalidad que cada día se utiliza más por parte de la clientela de restaurantes. Es aconsejable que este salón esté separado del principal por una cortina o puerta corrediza para ofrecer una mayor privacidad.



- *Área de Fumadores y no Fumadores:* Ocasionalmente, el salón se divide en dos áreas para estos fines. Generalmente el área de no fumadores es más pequeña y acogedora. Al dividirla se toma en cuenta la corriente de aire, la ubicación de los extractores y la corriente de brisa cuando el restaurante no dispone de aire acondicionado.



fumadores
y para

- *Office:* La comunicación entre la cocina y el salón de servicio resulta ideal cuando se respeta un pasillo entre ambos, con suficiente anchura para que sirva de cámara



aislante de ruidos y temperatura. Las puertas deberán ser dos en la entrada de cocina, y dos en la entrada del comedor, estableciendo una dirección de entrada y otra de salida; ésta debe tener una ventana de cristal, que permita ver, si alguien por error, circula en sentido contrario.

En el Office, generalmente, se encuentra la oficina del Maître, o la cajera, y es el área donde los camareros almacenan la mayor parte del material de trabajo.



- *Cocina:* Es la zona industrial de un restaurante, donde se elaboran los alimentos que serán servidos en el comedor. La cocina cuenta con un personal dirigido por un “Chef” o “Jefe de Cocina” asistido por un “Sous Chef”, seguido de los jefes de partida, cocineros y ayudantes. Los encargados de la limpieza de la cocina y el lavado de los materiales para el servicio se les llama “stewards”, dirigidos por un jefe de stewards, el cual se reporta al Chef Ejecutivo.

- *Cocina Caliente:* Es el área donde se encuentran las estufas, los diferentes tipos de parrilla, freidores, baño de María, etc.



- *Cocina Fría y Despensa:* Donde se preparan todos los platos fríos, tales como ensaladas, helados y fiambres. También se encuentran allí las cámaras para conservar los vegetales y las cámaras frigoríficas para almacenar los productos que se emplearán en la cocina caliente, tales como las carnes, pescados y mariscos.



- *Área de Café:* Donde están ubicadas las cafeteras y maquinas de café. Se encuentra generalmente muy cerca del Office y allí se debe montar un “mise en place” para los distintos tipos de café.



- *Panadería, Pastelería y Repostería:* Comparten una misma área, con un mismo encargado.

- *Área de Comandas y Recepción de Pedidos:* “El Pase”, es como se le acostumbra llamar a esta área donde los camareros entregan la comanda y reciben los platos. Regularmente habrá un supervisor de cocina llamado ocasionalmente Chef de partida, responsable de recibir y cantar la comanda, para de esta forma hacer marchar los alimentos. Siempre que haya un supervisor a cargo del “pase”, éste será el intermediario entre los camareros o el camarero de cocina y los cocineros de las diferentes áreas. Éste avisa también cuando deben salir los platos, los supervisa al salir y los entrega personalmente a los camareros a cargo de transportarlos al comedor. En establecimientos donde funcione un sistema computarizado, el pedido se digitará desde la estación de servicio y se recibe en cocina mediante un impresor instalado en esta área.



1.7. Organización

Para una buena organización se debe tomar en cuenta el tamaño del restaurante, su complejidad, etc., ya que de ello dependerá la estandarización de los procesos, producción de los alimentos y bebidas, destrezas y habilidades del personal.

Una forma gráfica para describir la organización y/o estructura de un restaurante es mediante un organigrama, el que deber ser muy específico, pues él establece las redes de autoridad y comunicación formal dentro del establecimiento. El organigrama ayuda, además, a determinar la existencia de una definición precisa de puestos, departamentos homogéneos, esferas reducidas de control y autoridad centralizada.

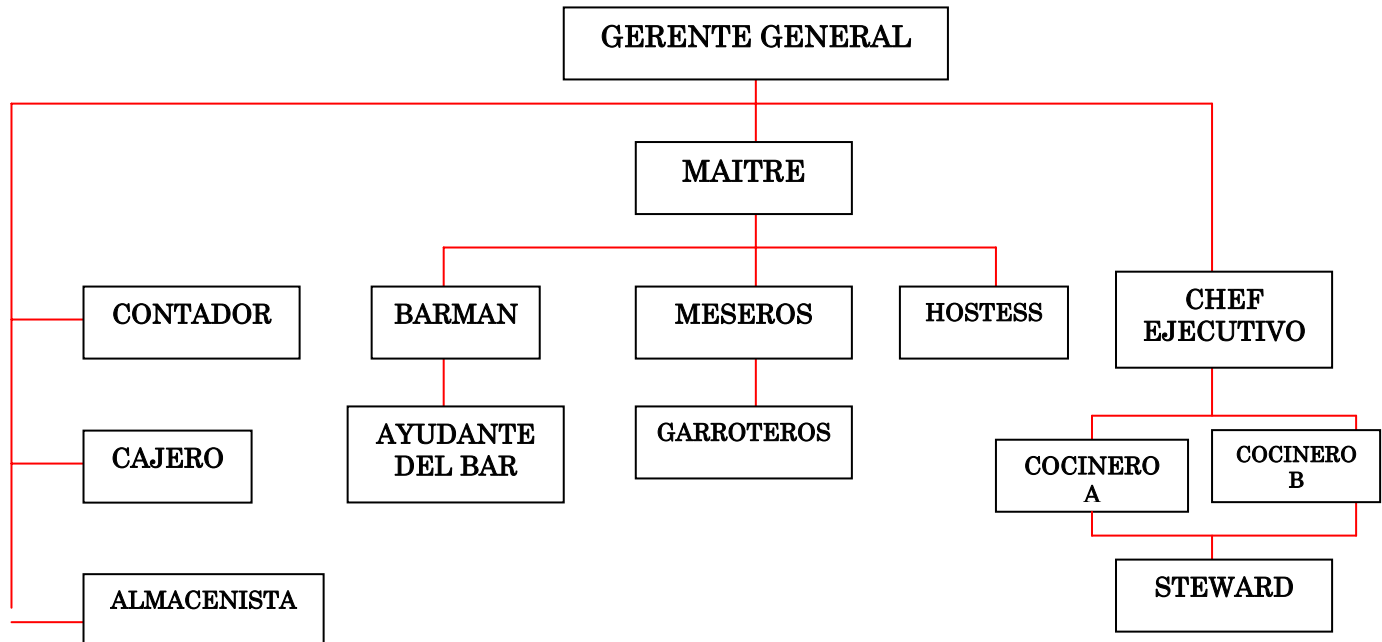
El organigrama dependerá de cada uno de los establecimientos, es decir, según los atributos que éstos tengan, por ejemplo, del nivel de autoridad, del nivel de especialización del trabajo, del nivel de organización por área o departamento, etc.

La estructura organizativa y funcional de un establecimiento debe ser definida según el tipo de servicio que se va a prestar, el tipo de beneficio que se quiere obtener y las expectativas de los clientes que se quieren cumplir.

A la hora de determinar estos organigramas dividiremos estas funciones por grupos o departamentos que, a su vez, se subdividen por los diferentes perfiles y competencias profesionales de cada uno de sus componentes. Por lo tanto, en esta representación gráfica con el

organigrama, podemos determinar cuál es el tipo de relación existente entre sus departamentos, y también cuáles son los departamentos con mayor peso específico dentro de la empresa.

- *** Organigrama Básico**



* Organigrama basado en la obra “Alimentos y Bebidas. Operaciones, Métodos y Control de Costos” del autor Foster, Dennis L.

1.7.1 Mecanismos de Coordinación

La organización coordina el trabajo del personal en cinco formas básicas:

- *Ajuste Mutuo*: Es muy sencillo, debido a que la coordinación se da gracias a una comunicación informal y el control del trabajo depende de quien lo efectúa.
- *Supervisión Directa*: Una persona asume la responsabilidad por el trabajo de otras, supervisándolas e implantándoles actividades.
- *Estandarización de procesos de trabajo*: Estos procesos son programados y especificados. La estandarización puede darse en cada área del restaurante.
- *Estandarización de la producción de trabajo*: El trabajo debe ser especificado para que exista un estándar, por ejemplo, al hablar de un platillo, es necesario conocer su nombre, ingredientes, costo, preparación, calidad, cantidad y peso.

- *Estandarización de las destrezas de los trabajadores:* Se da cuando está especificado el tipo de capacitación que se tiene para la ejecución del trabajo.

Los puntos mencionados anteriormente son mecanismos coordinadores y tienen un orden en general, excepto cuando el trabajo se convierte más complejo cada vez, los mecanismos parecen desplazarse del ajuste mutuo a la supervisión directa, de los procesos de trabajo, o de producción, o de destreza, volviendo al ajuste mutuo.

1.7.2 Partes de la Organización

Dentro de la organización se tienen cinco partes que son ejes para una buena coordinación dentro del establecimiento.

- *Núcleo Operativo:* Son aquellos que realizan el trabajo directamente en la elaboración de productos y servicios. Estos miembros aseguran los insumos para la producción, transforman dichos insumos, distribuyen la producción y proveen apoyo directo en todas sus funciones.
- *Cumbre Estratégica:* Son las personas responsables de la organización y son encargadas para que todo se cumpla con eficacia. Los miembros de la cumbre estratégica deben ser muy discretos en su trabajo y cumplir con ciclos largos de toma de decisiones. El ajuste mutuo es el mecanismo de coordinación dentro de la cumbre.
- *Línea Media:* Se halla entre los altos gerentes y los supervisores de contacto, los cuales tienen autoridad directa sobre los operarios. El mecanismo de coordinación es la supervisión directa entre el gerente y el supervisor. El gerente de línea media ejecuta tareas de supervisión, recolecta la retroalimentación por parte del personal a su cargo y la pasa a los gerentes que se hallan en un nivel más alto de jerarquía.
- *La Tecno-estructura:* Formada por los analistas que influyen en el trabajo de otros, diseñando, planeando, cambiando la parte operacional y capacitando a la gente para que lo haga. En conclusión, usan técnicas analíticas para que el trabajo de todos sea más efectivo.
- *Staff de Apoyo:* Es una ayuda para el ejecutivo, en que éste le informa directamente sobre todo lo necesario para lograr un buen conocimiento. Este personal funciona independientemente del núcleo operativo principal.

1.7.3 Procesos Operativos

Para que el negocio prospere es imperativo que se necesite de una cabal organización de las actividades internas, y para ello son importantes los procesos operativos, los mismos que son un conjunto de acciones organizadas, de forma racional en el tiempo y en el espacio, y definidas en su modo de ejecución con el máximo detalle.

El objetivo de estos procesos es el de cumplir con las expectativas del cliente. Para ejecutar adecuadamente cada acción, es necesario regirse a manuales enfocados a la parte operativa ya que los mismos proporcionan pautas de actuación a los empleados, aportan utilidad en los procesos de formación e integración del nuevo personal, establecen tareas y definen las expectativas de trabajo de cada empleado, marcan estándares de calidad en el servicio, determinan costos y tiempo de cada proceso.

1.7.4 Estructura Administrativa y Operativa

*** 1.7.4.1 Estructura Administrativa**

Entre los puestos más comunes están:

- Asamblea de Accionistas.
- Consejo de Administración.
- Director Corporativo.
- Gerente General.
- Gerente Administrativo (Cajeros, Jefe de Compras y Ayudante, Jefe de Almacén y Ayudante).
- Contador.
- Jefe de Personal.

1.7.4.2 Estructura Operativa

Se encuentran:

- Gerente Operativo.
- Jefe de Cocina o Chef.
- Cocineros de Cocina Fría y Caliente.
- Ayudante de Cocinero.
- Carnicero.
- Repostero y Panadero.
- Salsero.
- Jefe de Lavaplatos.
- Jefe del Salón Comedor (Maître, Sommelier, Capitán de Meseros, Hostess, Meseros, Ayudantes de Meseros, Garrotero).

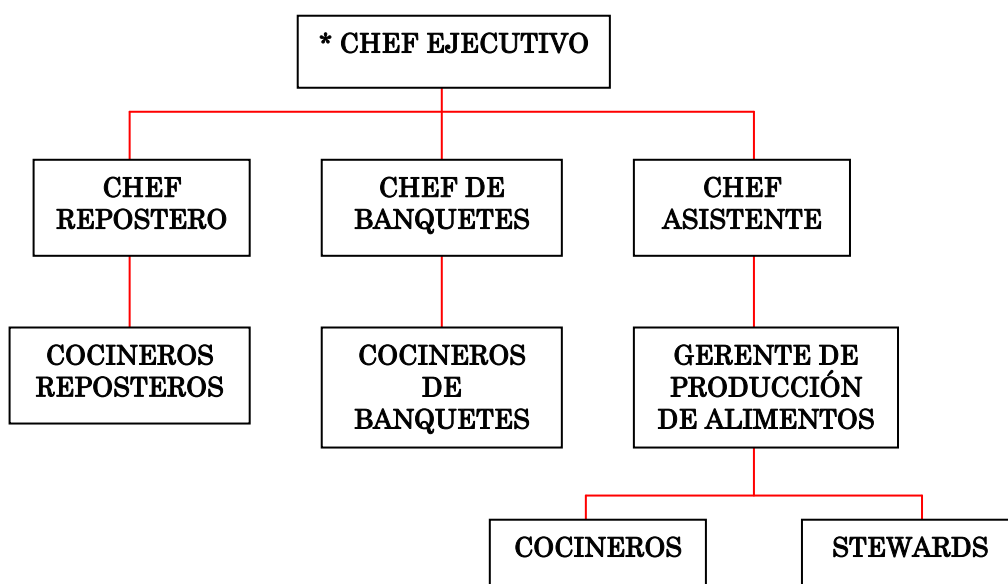
- Jefe de Bar (Barman, Meseros, Ayudantes de Meseros, Garroteros).
- Enumeración basada en la obra “Administración de la Empresa Restaurantera” del autor Franco López, Armando.

1.7.5 Organización de la Producción de Alimentos

El personal de cocina es responsable de la planeación, preparación y administración de costos de todas las comidas. Usualmente se halla bajo la supervisión de un chef ejecutivo quien tiene la responsabilidad administrativa de la cocina y posee un entrenamiento culinario formal; además puede contar con la ayuda de un chef asistente y un gerente de producción de alimentos.

El número de chefs y cocineros dependerá del tamaño de la operación de alimentos y bebidas; así se da el caso de que hay chefs responsables de la producción de una especialidad determinada. Los chefs asistentes son supervisores de primera línea que aseguran que los cocineros sigan las recetas adecuadamente. Mientras que el chef ejecutivo es el “gerente general” del personal de producción de alimentos, y por último los stewards administran la bodega y deben satisfacer las requisiciones de alimentos y suministran los ingredientes que requieren los cocineros para la preparación de un platillo.

A continuación se presenta un organigrama básico, en donde trabajan varios cocineros bajo la supervisión de un chef ejecutivo:



* Organigrama basado en la obra “Alimentos y Bebidas. Operaciones, Métodos y Control de Costos” del autor Foster, Dennis L.

1.7.6 Organización del Personal de Servicio de Alimentos

Tiene la responsabilidad de servir los platillos a los clientes. El ejecutivo con mayor autoridad es el gerente de servicio de alimentos quien es la persona que supervisa a todo el personal del comedor; además está a cargo la contratación y capacitación de los empleados de comedor y de la aprobación de turnos.

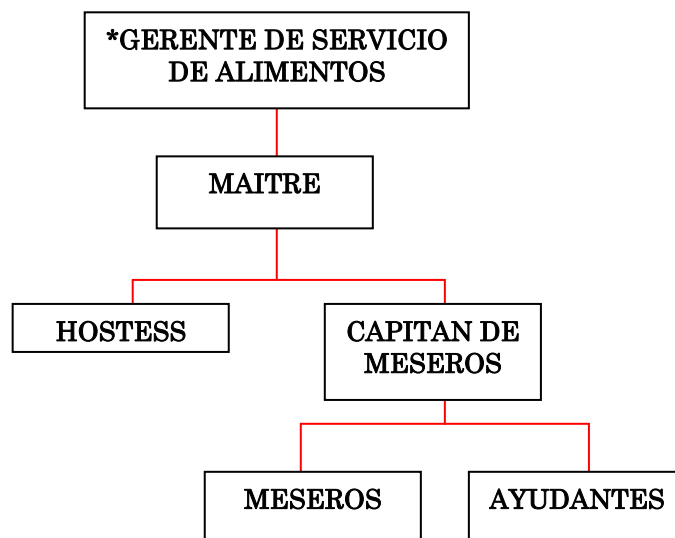
A su vez, el hostess, conocido también como anfitrión, supervisa a los meseros y ayudantes, encargándose además de asignar la ubicación de los clientes y hacer que se sientan cómodos. Para ello, debe conocer el número, localización y tamaño de todas las mesas.

Por último, los meseros tienen la responsabilidad de explicar a los clientes los platillos del menú, tomar órdenes, recoger los alimentos en la cocina y entregarlos; para ello deben conocer los ingredientes y cómo se preparan los platillos para poder así aconsejar a los clientes. Además debe ser ágil y lograr servir la mayor cantidad de platos al mismo tiempo.

Los ayudantes tienen como tarea asistir a los meseros, limpiar, poner las mesas y mantener abastecidas las estaciones de apoyo.

El comedor se divide en secciones denominadas estaciones y cada una de ellas representa el número de mesas que un mesero puede atender de forma efectiva.

A continuación se presenta un ejemplo de la organización básica de la organización del personal de servicio de alimentos:



* Organigrama basado en la obra “Alimentos y Bebidas. Operaciones, Métodos y Control de Costos” del autor Foster, Dennis L.

1.7.7 Relaciones Ínter departamentales

Existe una relación directa entre los diferentes departamentos. Por ejemplo:

- De restaurante a cocina.
- De restaurante a bodega.
- De restaurante a facturación/administración.

1.7.7.1 De Restaurante a Cocina

Es uno de los departamentos de mayor relación ya que actúan de forma conjunta en la realización y prestación del servicio de comidas y bebidas. Unos ofreciendo el servicio de atención, servicio al cliente, y otros realizando las ofertas gastronómicas del establecimiento. De que esta relación sea fluida y armónica depende en parte el conseguir los objetivos propuestos.

1.7.7.2 De Restaurante a Bodega

De la bodega se retiran los vinos, licores, bebidas en general, previa presentación de vales.

1.7.7.3 De Restaurante a Facturación/Administración

Vendrá marcada por las facturas que se emitan desde el restaurante, que deberán ser pasadas a administración, para llevar a cabo la contabilidad.

1.8 MARCO LEGAL

1.8.1 Importancia

La ley de turismo es, sin duda, una herramienta necesaria para el desarrollo de cualquier actividad turística. Al formar parte del área de alimentos y bebidas, la persona debe someterse a las leyes requeridas para evitar sanciones y/o multas futuras. Es por ello que el conocimiento de la ley debe ser atendida por quienes estén inmersos en el área de la restauración.

A más de que la ley de Turismo proporciona organización, control y una buena operación de la actividad, brinda beneficios tanto para los prestadores como para los receptores del servicio.

Dentro de esta ley existen varios puntos muy importantes a considerar para el cabal funcionamiento de un establecimiento de alimentos y bebidas, como por ejemplo, la categorización, permisos y licencias, clasificación, sanciones y/o multas, entre otros más.

1.8.2 Alimentos y Bebidas, una Actividad Turística

En la Ley de Turismo, en forma expresa se establece como Actividad Turística (literal c): “Los establecimientos de comidas, bebidas y de diversión.”

Debemos tener claro el concepto de lo que constituye una actividad turística según la Ley: “las actividades desarrolladas por personas naturales y/o jurídicas que se dediquen a la prestación remunerada, de modo habitual o por temporada, a una o más de las siguientes actividades....”; en nuestro caso a la prestación de servicios de alimentos y bebidas.

La actividad puede, por lo tanto, ser atendida por personas naturales, es decir, personas físicas que aportan sus recursos, capitales, invierten en una empresa de servicio; o puede tratarse de una persona jurídica, es decir la asociación de dos o más socios que aportan recursos y/o capitales para atender este tipo de empresa.

Es importante indicar que este tipo de servicio no es gratuito. Se trata de una empresa económica, a través de la cual quien invierte busca la obtención de lucro, esto constituye su ocupación habitual.

1.8.3 Categorización

La categorización del servicio de alimentos y bebidas según la Ley de Turismo debe responder a la forma de cómo se cumplen con las normas técnicas y de calidad.

Las normas técnicas a nivel internacional tienen que ver con la infraestructura de los establecimientos de servicios turísticos, la comodidad que brinda al usuario, la seguridad que presta el local, los espacios destinados al funcionamiento, el número de estaciones para el servicio, las condiciones de las instalaciones, equipos y otros implementos necesarios para el funcionamiento.

Las normas de calidad hacen relación a la forma de cómo se presta el servicio, aspecto que tiene una vinculación directa con el personal y número de personal que atiende el servicio; su preparación, capacitación, profesionalización, manejo de uno o más idiomas, la agilidad y eficiencia en la prestación de los servicios.

Se dice que la calidad significa el cumplir con una aspiración que diga: “Cero defectos”.

Dependiendo de estas normas se procede a la categorización de los establecimientos, atribución propia del Ministerio del Turismo. Al momento de la obtención del Registro, es el Ministerio el que concede la categoría.

Lamentablemente en nuestro medio estas normas no se aplican por cuanto no se ha expedido aún el reglamento de las normas técnicas y de calidad, por lo que el Ministerio viene actuando con sano criterio para otorgar la categoría, aunque en más de una ocasión la asignación de la categoría obedece a una serie de procedimientos nada recomendables, puesto que se puede apreciar el funcionamiento de establecimientos que no cumplen ni con la más elemental norma de calidad o técnica.

Para la Ley de Turismo, los establecimientos dedicados a la prestación de servicios de alimentos y bebidas se clasifican en:

- Restaurantes
- Cafeterías
- Fuentes de soda
- Drives Inn
- Bares

Se debe tener en cuenta que dentro de esta clasificación no se consideran los restaurantes, cafeterías y bares de escuelas, universidades, empresas públicas o privadas o de hoteles, porque son consideradas como servicios complementarios de los mismos y por lo tanto forman un solo conjunto.

1.8.4 Permisos y Licencias

Entre los artículos 8 y 12 de la Ley de Turismo del Ecuador, se expresa todo lo requerido para el inicio de una actividad turística en el país, siendo los documentos principales el Registro de Turismo y la Licencia Anual de Funcionamiento.

1.8.4.1 Registro de Turismo

El artículo 9 de la Ley de Turismo dispone que “el Registro de Turismo consiste en la inscripción del prestador de servicios turísticos, sea persona natural o jurídica, previo al inicio de actividades y por una sola vez en el Ministerio de Turismo, cumpliendo con los requisitos que establece el Reglamento de esta Ley. En el Registro se establecerá la clasificación y categoría que le corresponda”

1.8.4.2 Licencia Anual de Funcionamiento

En esta licencia debe constar que el establecimiento es idóneo para el desarrollo de dicha actividad, además de que esté sujeto a las normas técnicas y de calidad.

Esta licencia permitirá a los establecimientos turísticos acceder a los beneficios tributarios que contempla la Ley, dar publicidad a su categoría, no sujetarse a otro tipo de Licencia de Funcionamiento, excepto las Licencias Ambientales si fuesen necesarias.

1.8.4.3 Trámite para Obtención de Permisos y Licencias

- Se requiere hacer una solicitud al Ministerio de Turismo, pero para ello se necesita también de una copia certificada de la escritura pública de constitución de la compañía y de aumento del capital, el nombramiento del representante legal, certificado del Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual y el Registro Único de Contribuyentes.
- Con todo ello, se esperará para la inspección de un delegado del Ministerio para que éste otorgue una clasificación al establecimiento.
- Ya otorgada la categorización en el Ministerio de Turismo, se lleva a la Cámara de Turismo de la provincia en donde funcionará el establecimiento, una copia del Registro de la Categoría establecida por el Ministerio de Turismo, copia de la cédula de ciudadanía y certificado de votación del representante social, RUC y Razón Social.
- Después de presentar estos documentos, se comprará una ficha de Afiliación a la Cámara, debido a que es una obligación hacerlo; esto puede comprobarse en la Ley de Cámaras de Turismo, del artículo 4 al 13.
- Un encargado de esta institución inspeccionará el establecimiento para comprobar si se cumple con todos los requisitos necesarios como son las normas técnicas, de calidad, higiene, entre otras.
- Dependiendo del resultado de la inspección, se otorgará el permiso de funcionamiento y posteriormente la Licencia Anual de Funcionamiento.

Es necesario considerar el artículo 145, en el que se aclara que el Registro de Turismo es otorgado al prestador de servicios turísticos, por cada actividad prevista en la Ley de Turismo que desarrolle, mientras que la Licencia Única Anual de Funcionamiento se facilita por cada local

que el prestador de servicios turísticos establezca para el desarrollo de las actividades turísticas para las cuales se encuentra legalmente habilitado.

1.8.4.4 Pago del Registro de Turismo y Licencia Anual de Funcionamiento

Dentro del artículo 148, se encuentra la manera de pago establecida para los establecimientos de Alimentos y Bebidas como actividad turística. Así:

“Pagarán la cantidad que resulte de dividir el valor máximo fijado a continuación por cada categoría para 30 y multiplicado por el número total de mesas de cada establecimiento, hasta un máximo del valor fijado para cada categoría”.

Para el cálculo del número de mesas, se considerará el número de plazas total del establecimiento, dividido para cuatro.

• RESTAURANTES Y CAFETERIAS		EN US \$	
		Por mesa	Máximo
1. Lujo		11,33	340,00
2. Primera		9,33	280,00
3. Segunda		7,33	220,00
4. Tercera		5,00	150,00
5. Cuarta		4,00	120,00
• DRIVE INN		EN US \$	
1. Primera			220,00
2. Segunda			150,00
3. Tercera			120,00
• BARES		EN US \$	
1. Primera			135,00
2. Segunda			110,00
3. Tercera			85,00
• FUENTES DE SODA		EN US \$	
1. Primera			50,00
2. Segunda			30,00
3. Tercera			20,00

Si bien es importante saber que el pago de la Licencia Única Anual de Funcionamiento se realizará anualmente, junto con la contribución a la que se refieren los artículos 112 y siguientes de este reglamento.

Es necesario tener en cuenta los artículos siguientes para evitar inconvenientes en el momento de la cancelación de dichos documentos, los

cuales se hallan en la Ley de Turismo del Ecuador, sección 6, llamada “Pago por Registro y Licencia Anual de Funcionamiento”:

“Art. 151.- Cuando un establecimiento turístico sea instalado luego de los 30 primeros días del año, el valor por el otorgamiento del registro y de la Licencia Única Anual de Funcionamiento será calculado de manera proporcional por los meses que restaren para concluir el año. Para este cálculo la fracción de mes será considerada como mes completo.

Art. 152.- La declaración, autoliquidación de los valores correspondientes y el pago efectivo se producirá con anterioridad al inicio del trámite para el otorgamiento de las autorizaciones administrativas correspondientes. A la solicitud respectiva se acompañarán los documentos que acreditan el pago del valor, la contribución prevista en los artículos 112 y siguientes de este reglamento.

Art. 153.- Los valores a los que tenga derecho el Fondo Mixto de Promoción Turística por concesión del Registro de Turismo, serán depositados en la cuenta habilitada para tal efecto por la Fiduciaria, o en su defecto por el Ministerio de Turismo a través de la Subsecretaría de Administración y Finanzas. Los valores por marginaciones al Registro de Turismo y aquellos derivados del pago por otorgamiento de la Licencia Única Anual de Funcionamiento que deba realizar el Ministerio de Turismo, serán depositados en la cuenta que hubiere habilitado el Ministerio de Turismo, a través de la Subsecretaría de Administración y Finanzas, en calidad de ingresos propios”.

1.8.5 Control y Obligaciones

Los establecimientos de las diferentes actividades turísticas tienen varias obligaciones impuestas por el Ministerio de Turismo, siendo importante acatarlas para evitar sanciones posteriores.

Del artículo 198 al 200 del Reglamento General de Actividades Turísticas Capítulo X “Del Control, las Obligaciones y las Sanciones”, se expresan ciertos aspectos a seguir, como son:

- El Ministerio de Turismo es el encargado de regular los horarios de funcionamiento y atención al público.
- Se deberá exhibir la placa de identificación proporcionada por el Ministerio además de las tarifas de los diferentes servicios.
- Proporcionar al Ministerio, los datos e información que requiera para llevar una Estadística Nacional de los diferentes establecimientos de actividad y servicio turístico.

1.8.6 Autorización para Construcción y Adecuación de Edificaciones

El artículo 216, proveniente del Reglamento General de Actividades Turísticas Capítulo XII “Disposiciones Generales” es muy importante para conocer la manera adecuada en el momento que se requiera construir o adecuar un establecimiento turístico, en este caso, un restaurante.

El Ministerio deberá autorizar dicha construcción o adecuación y, para ello, se debe presentar los antecedentes de la empresa y empresarios, el proyecto de inversión y financiamiento y por último, el anteproyecto arquitectónico.

Con estos documentos, el Ministerio podrá dar su visto bueno y dar su autorización.

*** 1.8.7 Marco Legal Aplicado en la Ciudad de Machala**

Básicamente los requisitos para establecer un local de Alimentos y Bebidas es el mismo según decreta la Ley de Turismo a nivel nacional; es decir que tanto la Licencia Anual de Funcionamiento, el Registro en el Ministerio de Turismo y la afiliación a la Cámara respectiva, es necesaria.

El trámite para lograr este objetivo, es similar como el descrito anteriormente. Alicia Lecaro, encargada del Departamento de Turismo de la Ilustre Municipalidad de Machala, nos afirmó que los pasos a seguir generalmente son los siguientes:

- Obtener el Registro del Ministerio de Turismo de igual manera como se plantea en la Ley
- Afiliarse a la Cámara de Turismo respectiva
- Obtener la Licencia Anual de Funcionamiento, aunque para ello se requiere de:
 - o Solicitud dirigida al Alcalde de la ciudad
 - o Certificado del Registro en el Mintur
 - o Copia de la Patente Municipal
 - o Copia del RUC
 - o Lista de Precios de los productos a ofrecer
 - o Formulario de planta
 - o Certificado de pago de la Licencia anterior (si fuese renovación)
 - o Certificado (actualizado) de la afiliación a la Cámara respectiva
 - o Copia de la declaración de impuesto a la renta (si fuese renovación)

- Acercarse al municipio solicitando que uno de sus delegados vaya al local para confirmar si éste cuenta con todas las normas establecidas

Cabe recalcar que el valor de la tasa a pagar por la Licencia Anual de Funcionamiento lo impone cada municipio.

No solamente se requiere de estos documentos, sino también de otros permisos municipales, los cuales deben ser cancelados mensual o anualmente:

- Permiso del Ministerio de Salud Pública.
- Permiso de Funcionamiento del Cuerpo de Bomberos de Machala.
- Permiso Anual por colocación de Letreros.
- Impuesto Anual de Turismo.
- Impuesto Anual de la Sociedad de Autores y Compositores Ecuatorianos por colocación de música dentro del establecimiento.
- Pago Anual de la Patente Municipal.
- Cuota Social Mensual a la Cámara de Turismo de El Oro.

* Información dada por la Cámara de Turismo de Machala.

CAPÍTULO II

DIAGNOSTICO DE LA REALIDAD ACTUAL DE LOS RESTAURANTES SELECCIONADOS

2.1 Generalidades y Justificación

2.1.1 Generalidades de Machala



Machala, capital de la provincia del Oro, es un cantón agrícola productivo y comercial, situada en el litoral sur del Ecuador. Cuenta con un área de 349.9 kilómetros cuadrados y una población de 217.696 habitantes. Su altura es de 4 m.s.n.m, con una humedad relativa de 82.4%. Tiene una temperatura entre 22^a a 34 C° siendo su clima tropical.

La actividad bananera es su principal rubro económico, por lo que por ello a Machala se la conoce como la “capital bananera del mundo”. Otras fuentes de ingreso a considerar son la siembra y cosecha de camarón y la producción del cacao.

Entre los principales atractivos turísticos en el centro están el parque Juan Montalvo e Iglesia Catedral, constituyendo su sello característico; además de otros atractivos que se ubican en Machala y en sus cercanías podemos mencionar el parque de la Madre, el museo de la Casa de Cultura, el museo Marino, Puerto Bolívar, Archipiélago de Jambelí, Bosque Petrificado de Puyango, Piñas, Zaruma, Portovelo, etc.

2.1.2 Justificación

Al ser la ciudad de Machala un puerto importante en donde se realiza un próspero comercio, es de relevancia y de urgente requerimiento el buscar lugares atractivos, puesto que como es sabido el factor turismo, la “industria sin chimeneas”, constituye una fuente inagotable de recursos, una actividad que trae consigo una gran proporción de ingresos de beneficios a nivel nacional y local. Es por ello que, a pesar de la importancia de la obtención de atractivos turísticos en Machala, es importante no descuidar el área de restauración.

Como es evidente, a Machala se la conoce especialmente por Puerto Bolívar, a pesar de que en verdad su centro es muy visitado y desde algunos años éste ha ido evolucionando llegando a ser un lugar realmente

especial, en el cual se destaca la reestructuración del parque central Juan Montalvo y sus alrededores.

El área de alimentos y bebidas ha sido descuidada en la zona central, por lo que la presente tesis enfoca la problemática de Machala en lo que se refiere a esta área de investigación.

Aunque Machala no es explotada turísticamente, aún menos el centro de la ciudad, lugar en donde se encuentran una gran cantidad de centros de alojamiento, de recreación y restauración, siendo éstos últimos el punto a analizar, no sólo por el deseo de brindar un buen servicio a los visitantes eventuales sino también a los habitantes de esta localidad que varias veces al mes salen a comer fuera y no encuentran restaurantes apropiados.

Los visitantes pueden encontrar ciertos sitios de alojamiento modestos para su fin pero no pasa lo mismo con los centros de alimentos y bebidas, circunstancia que ha ido frenando el desarrollo de la actividad turística de esta ciudad, un elemento indispensable dentro del complejo desarrollo económico de una ciudad tan importante.

Siendo así, consideramos, hay la urgente necesidad de crear un manual de mejoramiento en el servicio de los locales de alimentación en la zona central de Machala, en donde se requiere de un cambio radical en todos los sentidos, de manera que el turista que visita la ciudad podrá cumplir con sus expectativas.

2.2 Levantamiento del Área

Para la realización del estudio de campo, fue necesario seleccionar un área específica de la zona céntrica de Machala, la que se ubica a 200 metros alrededor del Parque Central Juan Montalvo.

La población escogida está conformada por **25** instalaciones:

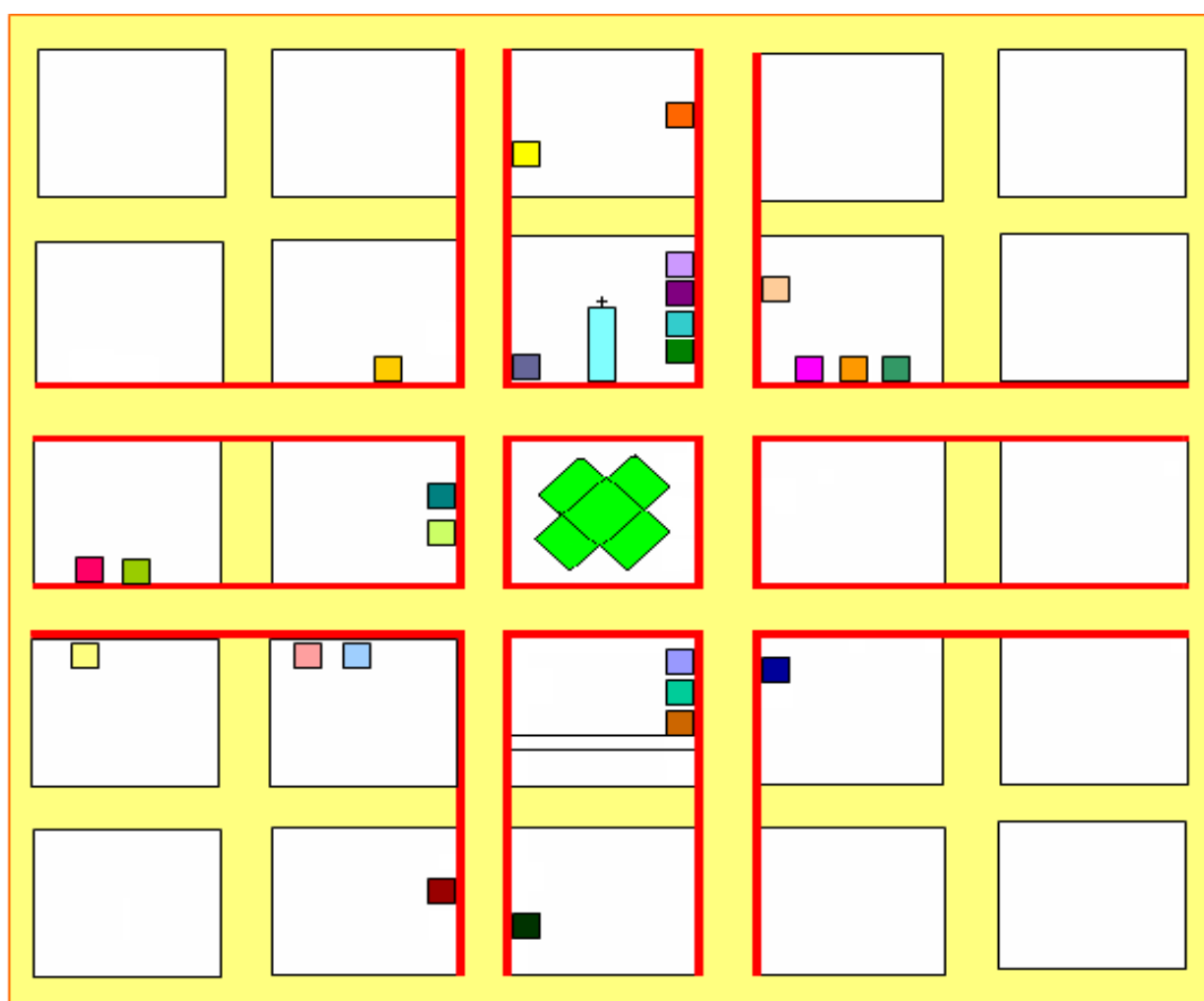
- | | |
|--------------------------|----------------------------|
| • Costa de Oro | • Chifa Hong Kong. |
| • Asadero la Fogata. | • Tropical Ice. |
| • Sabor Manabita. | • Cuadritos Pizza. |
| • Zona Refrescante. | • Pikeos. |
| • Gran Chifa Oriental. | • Ron Castillo |
| • Riko Pollo. | • Don Angelo. |
| • Mac Pato | • Chifa Oriental. |
| • Restaurante Inesita. | • Rikuras. |
| • Asador Don Pancho. | • Cuadritos Pizza sucursal |
| • Pizzas Chesco. | • Copa Cabana. |
| • Carta de oro. | • Gecos. |
| • Sabor Ole. | • Posada del Cangrejo. |
| • Restaurante de Mi Tío. | |

2.3 Sondeo General de Restaurantes Seleccionados

Para realizar el estudio de campo, se ha seleccionado una muestra de “6” restaurantes que nos brindan las condiciones necesarias para desarrollar el análisis, para así establecer las conclusiones y diseñar el manual que se ha propuesto en esta tesis.

2.3.1 Ubicación de los Restaurantes Seleccionados

2.3.2 Croquis de la Población Seleccionada

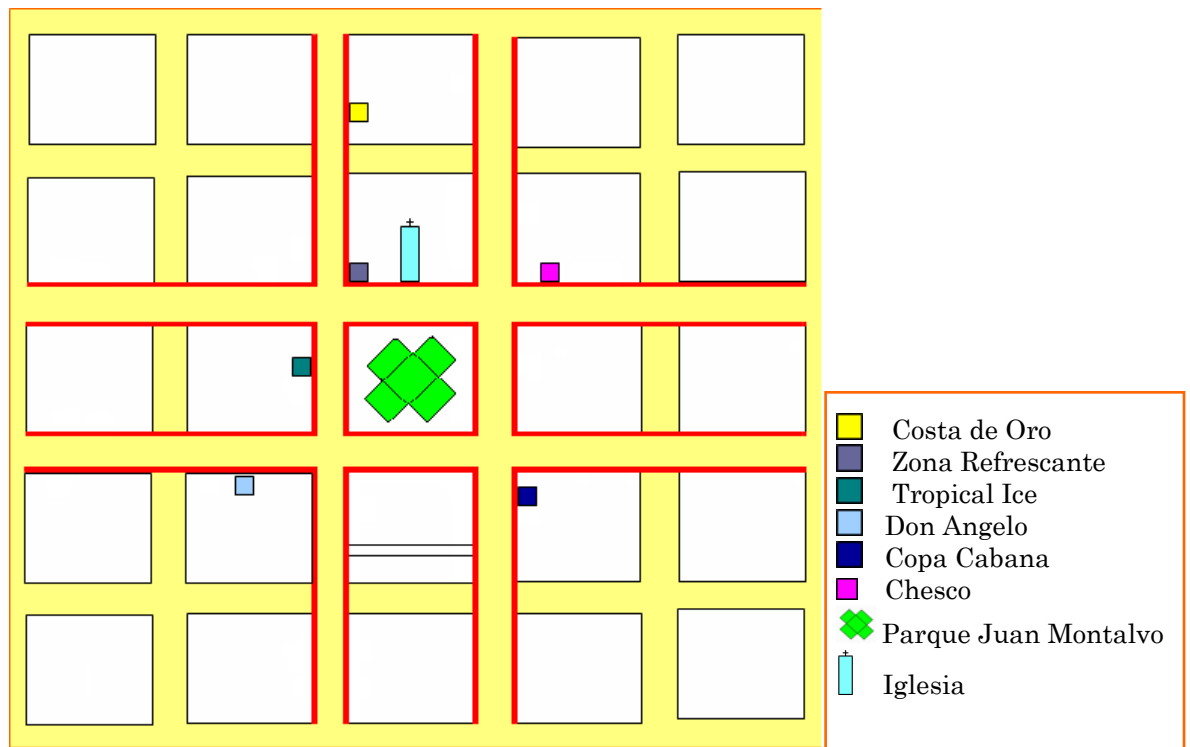


Costa de Oro
 Zona Refrescante
 Sabor Manabita
 Tropical Ice
 Cuadritos Pizza
 Don Angelo
 Ron Castillo
 Chifa Hong Kong
 Restaurante de Mi Tío

Pikeos
 Gecos
 Posada del Cangrejo
 Cuadritos Pizza sucursal
 Rikuras
 Copa Cabana
 Chesco
 Carta de Oro
 Sabor Ole

Restaurante Inesita
 Mac Pato
 Riko Pollo.
 Gran Chifa Oriental.
 Chifa Oriental.
 Don Pancho
 Asadero la Fogata.
 Parque Juan Montalvo
 Iglesia

2.3.3 Croquis de la Muestra Seleccionada



2.3.4 Información General del Estado Actual de los Restaurantes Seleccionados

CHESCO

* Accesibilidad

- La mejor manera y la más cómoda de acceder a este establecimiento es de manera peatonal, debido a la congestión vehicular siendo difícil llegar en vehículo público o privado, además de la dificultad en el momento de encontrar parqueo.



* Impacto exterior

- Su fachada invita a ingresar al lugar no sólo porque su aspecto constructivo es agradable sino también por su tamaño.

- La puerta de ingreso es de vidrio y se encuentra siempre abierta, permitiendo ver el interior del local.
- Junto a la puerta de ingreso, se encuentra un banner de publicidad con promociones de su oferta gastronómica. Esto influye mucho a la hora de tomar la decisión para ingresar o no al establecimiento.

*** Nombre**

- El mensaje que transmite no es claro, debido a que la mayoría de su oferta son las pizzas; esto no hace relación con el nombre.

*** Análisis interior**

- Se debe suponer cuál es el horario de atención, debido a que este no se encuentra expuesto.
- El interior del establecimiento es pequeño; aunque la distancia entre mesas no es el mejor, si es lo suficientemente cómodo para permitir una buena circulación. No permite tener una conversación privada incomodando un poco al resto de personas que están en el lugar.
- El establecimiento es de un solo ambiente pero con dos secciones, las cuales están separadas por un pasillo mediano que atraviesa el local desde la puerta de ingreso hasta el final del mismo.
- Desde una de las secciones se puede apreciar el área de cocina y la preparación de los productos, que por un lado es conveniente para poder ver como se elaboran los platillos y si lo hacen de manera higiénica, desde otro punto es desagradable porque estéticamente no se ve bien.

***Componentes del Espacio**

- Las mesas y las sillas de las dos secciones tienen materiales similares, estos son de madera y de metal, pero de diferentes grosores, acabados y diversas tonalidades del mismo color que se complementan y hacen que el lugar sea acogedor.
- También cuenta con una estación de servicio y una pequeña barra en la cual se pueden servir los platillos. Junto a ésta se encuentra la caja registradora, haciendo que esta zona sea incómoda debido a que dificulta el acceso a hacia el área de los baños.
- Como se puede apreciar en la fotografía no existe mantelería y tampoco menaje.

*** Decoración**

- Se caracteriza por ser sobria y minimalista.
- Maneja mucho la intensidad de la luz, sea esta natural como artificial haciéndola parte importante dentro de la decoración,

además utiliza dos colores que hacen que el lugar sea acogedor y sobretodo muy bien cuidado.

*** Confort**

- La climatización es semicerrada haciendo que el aire acondicionado no se aproveche adecuadamente.
- Como ya se mencionó, el manejo de la luz es muy buena y logra brindar un espacio agradable.
- No existe ruido que perturbe o impida comunicarse, y el televisor es un elemento de distracción, dependiendo del punto que se lo aprecie si es favorable o no.

*** Servicio**

- Por la apariencia del establecimiento y de la estación de servicio se puede deducir que existe mise en place antes de la apertura al público.
- Los meseros del establecimiento utilizan uniforme bien llevado, pero no así el personal de la cocina quienes no lo hacen, éstos tampoco usan manteles o guantes para preparar los platillos.
- Los pisos son limpios y están en excelentes condiciones así como las paredes.
- El área de los baños es pequeña y únicamente la zona del lavamanos es compartida. Cuenta con todos los suministros necesarios.

*** Prestación del Servicio**

- Su oferta principal son las pizzas de las cuales hay una gran variedad pero no deja de haber otras opciones.
- La carta es tipo folleto de dos páginas y está en buenas condiciones.
- El tiempo de espera hasta que lleguen los platillos es corto.
- No hay gestión de venta.
- Los precios que tienen son cómodos.
- La calidad de la comida es buena y de buen sabor.

*** Post Servicio**

- El pago del servicio se lo hace en caja al momento de salir y luego de cobrar no existe ningún post servicio ni despedida.

COPA CABANA

* Accesibilidad

- Se puede llegar al establecimiento a pie o en vehículo ya sea éste particular o público.



* Impacto exterior

- La infraestructura no aporta ningún valor decisivo para ingresar hacia el interior. El letrero durante la noche llama la atención al público por que esta hecho en neon, pero en el día este no llama la atención y hace que sea difícil ubicarlo; no tiene ningún tipo de publicidad de la oferta en el exterior es decir no cuenta con banners.

* Nombre

- El nombre del establecimiento no tiene ninguna relación con el producto que esta ofertando, por lo que no se transmite un mensaje claro a sus posibles clientes.

* Análisis interior

- Para realizarlo se ha tomado en cuenta varios aspectos que son fundamentales, que serán aplicados en la muestra seleccionada.
- El horario de atención no se encuentra expuesto, por lo que se debe adivinar cuál es.
- El acceso interior es fácil aunque el pasillo es muy angosto, el espacio entre mesas es pequeño cuenta con dos plantas las cuales son muy estrechas; las escaleras que las unen son muy peligrosas por su altura, profundidad y su espacio de circulación.
- En el piso inferior se ubican la caja, la cocina y los baños; la cocina es abierta, lo que permite que se vea toda la actividad del personal. El segundo piso cuenta con un área delimitada por un balcón de madera además de un minibar.
- En las paredes hay letreros hechos en computadora que prohíben fumar y que los niños suban a la planta alta, debido a que el segundo piso está destinado sólo para parejas.

*** Componentes del Espacio**

- El material del cual están confeccionadas las mesas es la madera, mesas muy deterioradas, manchadas y rayadas con esfero, además las de la planta alta son muy pequeñas e incómodas.
- Las sillas están tapizadas por completo pero se encuentran en muy malas condiciones y en cada planta son de un color diferente; en el piso superior son de color verde oscuro muy similar al negro y abajo son rojas pero por las condiciones están descoloridas.
- No existe ningún tipo de mantelería, ni tampoco menaje y de todas las mesas, solo una cuenta con florero y una flor plástica que también está en malas condiciones.

*** Decoración**

- La decoración es muy pobre y diferente en cada planta. En la planta alta todo es oscuro y sin vida, no tiene la apariencia de una heladería, mientras que en la planta baja los colores son más vivos por lo que no hay concordancia en el establecimiento.

*** Confort**

- La luz de la planta baja es artificial y fuerte, mientras tanto en la planta alta es tenue y escasa.
- El aire es artificial aunque la climatización es abierta, lo cual hace que no se aproveche este recurso.
- En el local no hay ruido, pero la música no permite una comunicación fluida.

*** Servicio**

- Por la apariencia del establecimiento se puede apreciar que no existe un mise en place.
- Los meseros usan uniforme y hasta cierto punto son amables.
- Los baños no son compartidos pero si son demasiados pequeños, sus instalaciones están deterioradas, por ejemplo el sanitario no tiene tapa y el basurero tampoco, además se encuentran generalmente sucios.
- Los pisos y paredes están descuidadas (sucias y manchadas), además en el tumbado se pueden apreciar cables expuestos.

*** Prestación del Servicio**

- La carta es tipo tríptico confeccionada en cartulina. Su oferta principal son los helados de los cuales cuentan con una gran variedad, además de sánduches, hamburguesas y desayunos.
- Los precios que manejan son accesibles.

- El tiempo que se demora en llegar el pedido a la mesa es corto, siendo el servicio rápido.
- La calidad de la comida no es muy buena debido a que es muy grasosa.

*** Post Servicio**

- La forma de pago se la realiza antes de consumir en la mesa, el dinero es entregado al mesero.
- No existe post servicio. En el momento de recibir el cambio, el empleado solo hablaba por teléfono.

COSTA DE ORO

*** Accesibilidad**

- Para acceder al local, se lo puede hacer a pie o en vehículo debido a que el establecimiento tiene un gran parqueadero, el que brinda mayor comodidad a sus clientes. De los restaurantes analizados, éste es el único que posee un parqueadero propio, lo que le da un valor extra, de cierta manera esto se convierte en un factor influyente en el momento de tomar una decisión.



*** Impacto Exterior**

- En la cuadra en donde está ubicado su fachada sin lugar a dudas es la más amplia.
- Su letrero es grande pero no es fácil verlo desde la vereda en la cual está ubicado el establecimiento.
- En la puerta de ingreso hay un guardia de seguridad, pero por la fachada y la dificultad para poder ver el letrero, hace difícil pensar que este lugar sea un establecimiento de alimentos y bebidas.
- La estructura no aporta al concepto del restaurante y por el contrario hace que sea fría y poco sugestiva.
- La puerta de acceso es de vidrio, pero no permite ver hacia el interior.

*** Nombre**

- El nombre del establecimiento no tiene ningún tipo de relación con la oferta que maneja el establecimiento.

*** Análisis interno**

- En el interior, junto a la puerta de ingreso, está un banner con la publicidad de su oferta que es el buffet.
- Se debe suponer cuál es el horario de atención al público debido a que este no se encuentra expuesto.
- El espacio es amplio lo que permite una circulación y conversación fluida que no interrumpe a ninguna mesa, debido a que la distancia entre mesas es óptima y aprovecha el espacio con una buena distribución.
- Además cuenta con un sistema cerrado de seguridad.

*** Componentes del Espacio**

- Las mesas están hechas de madera y vidrio, de forma redonda muy funcionales y cómodas.
- Las sillas son de madera, además se encuentran tapizadas. Son fuertes y cómodas.
- Las mesas tienen mantelería y menaje.
- Existe una sección destinada al buffet.

*** Decoración**

- Esta es poco acogedora y muy fría, utiliza colores neutros como el blanco, por lo cual no da ninguna vida al espacio.

*** Confort**

- La climatización es totalmente cerrada por lo que el aire artificial es utilizado y aprovechado adecuadamente.
- La iluminación es mixta, se utiliza la luz natural que proviene de un tragaluz. La luz artificial es tenue.
- No existe ruido, sino música suave y dos televisiones. Ninguno de éstos es perturbador.

*** Servicio**

- Debido a que su principal oferta es el buffet y, por su aspecto, se puede presumir que sí existe mise en place previo a la apertura.
- Los meseros están uniformados y con una buena presencia, además hacen gestión de venta (informan sobre los beneficios del buffet).
- Los baños son amplios, limpios, cuentan con todos los insumos necesarios y tienen una buena iluminación.

- Los pisos son limpios y están en perfectas condiciones; pero el material del cual están hechos es inadecuado siendo muy resbaloso.

*** Prestación del Servicio**

- Su oferta es la comida china, pero su fuerte es el buffet.
- Su carta esta hecha de cuero en forma de cuaderno, pero cuando se ofrece el buffet no se brinda la carta.
- Los precios son altos y no se justifican.
- El servicio de espera es medio cuando se pide plato a la carta, pero cuando hay buffet, cada persona se sirve así misma.
- Los meseros cuentan con uniforme; pero el servicio se vuelve deficiente por la dificultad del idioma ya que estos son de procedencia asiática y no entienden muy bien el español.

*** Post Servicio**

- Al momento de cobrar, el empleado se limita a entregar la cuenta, porque no maneja adecuadamente el idioma.

DON ANGELO

*** Accesibilidad**

- Es más fácil acceder a pie que en vehículo por el tránsito vehicular.

*** Impacto exterior**

- Es difícil ubicarlo en su entorno mismo debido a que su estructura se funde con el resto de la cuadra.
- Su letrero es pequeño e incluso en el día es difícil verlo, peor aún en la noche.
- La puerta de acceso es corrediza; confeccionada en vidrio con marco de madera, y si la luz lo permite, se puede apreciar el interior del establecimiento.



*** Nombre**

- No transmite un mensaje claro a sus posibles clientes debido a que por su nombre se puede interpretar que ofrece productos de la cocina italiana, pero este no es el caso siendo su oferta comida nacional e internacional.

*** Análisis interior**

- El horario de atención no se encuentra expuesto, por lo que se debe adivinar cuál es.
- El espacio es amplio y el pasillo facilita una circulación fluida, también la distancia entre mesas permite tener una comunicación cómoda sin que ésta interrumpa al resto de personas.
- El establecimiento tiene dos ambientes, el primero posee un tragaluz de plástico mientras que el otro no.
- No hay publicidad de ningún tipo.

*** Componentes del Espacio**

- Las mesas y sillas son muy cómodas, son hechas de hierro y madera.
- No existe mantelería ni tampoco menaje en las mesas.
- El establecimiento cuenta con estaciones de servicio, “somebar”, y un bar de licores.

*** Decoración**

- La decoración es moderna y lo que sobresale dentro de ésta son los colores vivos de los cuadros que se encuentran en las paredes que realzan la decoración y se complementa con el mobiliario.

*** Confort**

- Debido a que el establecimiento tiene dos ambientes, la iluminación tiene dos componentes, en el primer ambiente la luz es artificial y en el segundo la luz es natural.
- La climatización es cerrada por lo que el aire artificial se aprovecha mejor.
- Dentro del establecimiento no hay música pero tampoco existe ruido.

*** Servicio**

- Se puede suponer que antes de la apertura del establecimiento existe un mise en place.
- Los meseros usan uniforme pero de manera desaliñada y son poco profesionales al momento de atender a los clientes.
- El baño es pequeño, pero no es compartido. No cuenta con los suministros necesarios (no hay papel ni jabón), además es muy oscuro.
- Los pisos se encuentran en muy buenas condiciones.

*** Prestación del Servicio**

- La oferta se caracteriza por ofrecer una variedad de platillos nacionales e internacionales.
- La carta es variada. Tiene la forma de un cuaderno espiral; algunos de los platillos que están en la carta se encuentran tachados con una “x” por lo que se asume que no los hay.
- Los precios que manejan son cómodos.
- El servicio es lento, el tiempo que se demora en llegar el producto a la mesa es largo y además este no es personalizado.
- Al momento de servir, los meseros no cuentan con bandeja de servicio y el esfero se lo colocan detrás de la oreja.
- El establecimiento cuenta con un servicio de almuerzos, los cuales no tienen calidad en la presentación.
- Los platos no se recogen ni siquiera cuando se va el cliente.
- En conclusión tienen un mal servicio.

*** Post Servicio**

- El dueño siempre está presente en el local.
- No existe ningún tipo de post servicio.
- Incluso al momento de pagar en caja hubo fuertes discusiones entre la cajera y el mesero debido a que se había perdido la comanda de una mesa, a pesar de la presencia del dueño este no intervino de manera adecuada y la discusión continuó.

TROPICAL ICE

*** Accesibilidad**

- La mejor forma de acceder al establecimiento es a pie, primero por el transito vehicular y la dificultad de encontrar un lugar en donde estacionarse.

*** Impacto exterior**

- El lugar en donde se encuentra ubicado favorece al establecimiento, pero actualmente junto a éste se están realizando trabajos de remodelación lo que hace difícil de acceder al lugar.
- Su letrero llama mucho la atención.
- En relación con otros establecimientos es relativamente pequeño, pero llama la atención por la publicidad que se encuentra a sus afueras.



- Además, al no contar con una puerta de ingreso se puede apreciar su interior que por un lado es positivo, pero también desde interior se puede apreciar lo que pasa en afuera.

*** Nombre**

- El mensaje que transmite es claro y está íntimamente relacionado con la oferta que maneja.

*** Análisis interior**

- El horario de atención no se encuentra expuesto, por lo cual es debe adivinar cuál es.
- El espacio es reducido, la circulación es muy difícil y no existe ninguna distancia entre mesas por lo que se puede escuchar las conversaciones de las mesas.
- Existe carteles publicitarios con el nombre del restaurante y desde el momento de ingreso se puede apreciar una lista con los precios de los productos que se ofertan.

*** Componentes del Espacio**

- Las mesas están hechas de madera rustica con vidrio y las sillas están elaboradas con el mismo tipo de madera.
- Las mesas no cuentan con ningún tipo de mantelería debido a que no hace falta porque se perdería el encanto de las mesas; pero si tienen menaje.
- Además tiene una especie de “somebar” en donde están elementos con los que realizan los productos que ofertan, junto a este la caja y en la parte posterior de estos elementos hay un lugar en donde se elaboran ciertos productos.

*** Decoración**

- Utiliza colores muy vivos y alegres que combinan con el estilo de las mesas y sillas, además dentro de la decoración utilizan muchas postres o cuadros con frutas tropicales.

*** Confort**

- La climatización es abierta, el aire es artificial por lo que éste no se aprovecha adecuadamente.
- La luz es mixta aunque la luz natural se aprovecha más debido a que el establecimiento es pequeño y la luz artificial es tenue.
- Existe ruido en el establecimiento que proviene del refrigerador que de cierta manera molesta.

*** Servicio**

- Se puede suponer que no existe un mise en place antes de la apertura del establecimiento.
- Las mesas no cuentan porque debido a su diseño rustico no lo necesitan. Pero si cuenta con menaje.
- Los meseros no usan uniforme, no realizan la gestión en ventas y poco amables al momento de llevar la orden a la mesa.
- El baño es pequeño compartido, limpio y cuenta con los suministros necesarios.
- Los pisos son de cerámica, se encuentran en buenas condiciones y limpios.

*** Prestación del Servicio**

- La principal oferta del establecimiento son los jugos naturales con frutas tropicales, además de otros platillos en los cuales el ingrediente principal son estas frutas y también cuenta con otros platillos.
- La carta tiene la forma de un bloc de notas o de un cuaderno anillado en la parte superior. El precio de algunos productos están tachados y modificados con corrector o por una cinta.
- Los precios que manejan son accesibles y están acorde con los productos que ofertan.
- El tiempo en que demoran los productos en llegar a la mesa es medio dentro los parámetros normales.
- La comida no fue servida correctamente, tampoco con cubiertos.

*** Post Servicio**

- Puesto que el pedido se realiza en la caja y se paga antes de pasar a la mesa no hay ningún tipo de post servicio.

ZONA REFRESCANTE

*** Accesibilidad**

- La mejor manera de llegar al establecimiento es a pie ya que se encuentra ubicado junto a la iglesia y esa zona es peatonal, aunque al otro lado hay acceso para vehículos es difícil encontrar parqueadero.



*** Impacto Exterior**

- Aunque es un local grande y esquinero, su exterior no llama la atención y se confunde con la estructura que le rodea.
- Su letrero es muy pequeño en relación al tamaño del establecimiento y se encuentra alejado de la puerta de ingreso.
- Su puerta de acceso es amplia de vidrio con marco metálico que permite ver hacia el interior si la luz lo permite, pero tiene un problema: es muy pesada y dificulta su ingreso.

*** Nombre**

- No tiene nada que ver con lo que esta ofertando, por lo que no transmite un mensaje claro a sus posibles clientes.

*** Análisis interior**

- El horario no está expuesto por lo que se debe adivinar cual es el horario de atención.
- El espacio es amplio, tiene tres ambientes: uno en la planta baja, en la que además existe una estación de destinada únicamente para helados; y en la planta alta hay otros dos ambientes, uno de ellos es el mirador y el otro es una sala vip. En los tres ambientes el espacio es fluido y permite una circulación cómoda al igual una conversación que no interrumpe o molesta a resto de personas. El espacio entre las mesas es el óptimo. Finalmente tiene una zona de juegos destinada únicamente para niños.
- Aquí están ubicados los carteles publicitarios que están acorde con su oferta y complementan la decoración.

*** Componentes del Espacio.**

- Las mesas y sillas de la planta baja, al igual que en la sección del mirador, son de madera, muy cómodas y fuertes. Por otro lado, las mesas de la sección helados y de las sala vip son de madera y las sillas son una especie de butacones recubiertos de cuero que complementan la decoración.
- Cuenta con tres baños, uno para hombres, otro para mujeres que está ubicados en la planta alta y un tercero que está ubicado en la planta baja para discapacitados.
- Además tiene estaciones de servicio que facilitan la atención al cliente.
- En la parte baja, entre la estación de helados y la primera sección del establecimiento, está la caja registradora.

*** Decoración**

- Utiliza mucho los colores cálidos y utiliza elementos decorativos sobrios que hacen que el establecimiento sea acogedor y cálido.

*** Confort**

- La climatización es cerrada, es por esto que el aire acondicionado sea aprovechado de la mejor manera.
- La iluminación es mixta, y en donde el espacio lo permite se utiliza luz natural y en otros puntos se utiliza luz artificial tenue.
- Existe una fuente de agua que produce un sonido muy agradable y relajante y en la planta alta existe una televisión en la cual se proyectan videos musicales.

*** Servicio**

- Se puede suponer que existe un mise en place antes de la apertura del establecimiento.
- Las mesas no cuentan mantelería debido a que por su diseño no lo necesitan.
- Cuentan con menaje.
- Los meseros y el personal de cocina usan uniforme; pero los meseros no realizan la gestión en ventas
- Los baños son amplios, limpios y cuentan con los suministros necesarios.
- Los pisos son de cerámica en la planta baja y en la planta alta son de madera, se encuentran en excelentes condiciones y limpios.

*** Prestación del Servicio**

- La principal oferta del establecimiento es variada y se ajusta los requerimientos del cliente.
- La carta tiene la forma de un libro con la recubierta de cuero y se encuentra en excelentes condiciones y todo lo que oferta está a la venta.
- Los precios que manejan son medios y además son diferenciados de acuerdo a la sección en donde se esté.
- El tiempo en que demoran los productos en llegar a la mesa es medio dentro los parámetros normales.
- La comida fue servida correctamente, además de ser de excelente calidad y muy buen sabor.

*** Post Servicio**

- No existe ningún tipo de post servicio.

2.4 Conclusión del Estudio de Campo

Una vez realizado el estudio de campo en el área seleccionada, se puede concluir que la variedad de ofertas por parte de los locales de restauración es amplia, es decir que el cliente puede satisfacer muchos de sus deseos gastronómicos desde comida china, italiana, nacional hasta batidos, helados, hamburguesas, etc.

A pesar de ello, las instalaciones de dichos establecimientos dejan mucho que desear al público que los visita; un ejemplo de esta realidad son los servicios higiénicos, deteriorados en su mayoría.

Cabe resaltar que entre la muestra escogida, los establecimientos cuentan con mobiliario, equipo y el recurso humano necesario para brindar su respectivo servicio; entre ellos Chesco, Copa Cabana, Costa de Oro, Don Angelo, Tropical Ice y Zona Refrescante, lugares más conocidos por la localidad machaleña. Son establecimientos que brindan sus productos y servicio, aunque no ponen gran atención en la calidad del mismo, al momento de encontrarse frente a frente con el cliente.

Cada uno de ellos posee respectivos errores así como ventajas para una buena atención, tal es el caso de Zona Refrescante, que cuenta con servicios complementarios como internet gratis y una salsa de juegos para niños; Tropical Ice ofrece toda una variedad de batidos y jugos; Copa Cabana, lugar que brinda servicio exclusivo a las parejas de enamorados; Don Angelo cuenta con diversos platillos internacionales; Chesco ofrece comida italiana muy atractiva y Costa de Oro, en donde sus propietarios ofrecen un servicio buffet al estilo de la cultura china.

La calidad del servicio que ofrecen los establecimientos ya nombrados debe ser de excelencia para el cliente asegurando de esta manera su regreso. Lamentablemente ningún local cuenta con un servicio óptimo, sus falencias son diversas, como lentitud en el momento de entregar el producto, mala presentación del plato, presencia desaliñada del personal, falta de higiene en paredes y pisos, entre otros.

Estos errores pueden darse debido a la falta de conocimiento del Buen Servicio; por esta razón se ha considerado necesario la realización de un manual para el mejoramiento en la Calidad del mismo; así, el cliente obtendrá una satisfacción íntegra en el momento de su visita. Dicho manual explicará la importancia del Buen Servicio para el éxito de un establecimiento de alimentos y bebidas.

2.5 Gestión de Marketing de los Restaurantes Seleccionados

2.5.1 Chesco



La ubicación de la pizzería Chesco no es de gran ayuda para una buena gestión de marketing, aunque posee dos sucursales con una mejor ubicación. El horario de atención es consecutivo sin interrupciones favoreciendo sus ventas.

El mercado al cual su oferta está encaminada es el familiar. No cuenta con una buena publicidad, ni gestión de ventas; aunque su imagen es reconocida en Machala debido a la calidad de su producto, hace que la gente hable positivamente de este restaurante. Además este restaurante tiene como estrategia de venta la promoción de combos.

2.5.2 Copa Cabana



Su oferta atrae a un mercado familiar; el establecimiento es concurrido en horas de la tarde en los fines de semana, a pesar de que no cuenta con publicidad y tampoco con promociones.

La estrategia de venta que maneja son sus precios económicos y la variedad de productos, aunque su calidad sea mínima.

2.5.3 Costa de Oro



Su ubicación no es muy buena pero se compensa debido a que tiene parqueadero propio que brinda comodidad a sus clientes y es un punto relevante dentro de su estrategia de marketing.

La estrategia de ventas que maneja es un servicio tipo buffet a la hora del almuerzo en especial los fines de semana.

Cuenta con un guardia de seguridad propio, además de un circuito cerrado de vigilancia. Un factor que se debe destacar son las medidas de higiene que tienen sus instalaciones.

Por último no posee un logo distintivo, al igual que no posee publicidad alguna excepto en los días festivos que publica en el periódico local su menú para ese día.

2.5.4 Don Angelo



Es muy concurrido en horas de almuerzo debido a que brinda menús del día económicos los que constituyen una de sus principales estrategias de venta.

Este restaurante trata de atraer a su clientela por medio de su decoración la cual es muy acogedora.

Su higiene no es muy buena aunque la fachada exterior muestre lo contrario.

No cuenta con publicidad ni promoción alguna, excepto en festividades, días que publica un menú especial.

2.5.5 Tropical Ice



Tiene una buena ubicación, pero sus instalaciones son pequeñas y no brindan el espacio suficiente para una mejor comodidad.

Su oferta principal son los jugos naturales, por este motivo el establecimiento es muy concurrido; un factor determinante es el clima, por lo que el público desea refrescarse prefiriendo estos productos naturales.

No posee una buena publicidad, pero su ubicación y fachada exterior hacen que la gente reconozca el establecimiento.

2.5.6 Zona Refrescante



Su ubicación ayuda a su gestión de ventas debido a que se encuentra en pleno centro de Machala, es decir, en el Parque central Juan Montalvo.

El mercado al que está dirigido es familiar debido a la oferta existente y por sus instalaciones infantiles.

Cuenta como estrategia de venta una promoción llamada “2x1” y la publicidad que maneja es agresiva debido a que se hace conocer mediante la prensa escrita y revistas locales y especializadas (turismo).

2.6 Opiniones del Público de Machala en Relación a los Restaurantes Seleccionados

Para conocer la opinión del público en general, se ha desarrollado la siguiente encuesta con el fin de alcanzar el objetivo propuesto que es mejorar la calidad del servicio en los establecimientos de alimentos y bebidas en el centro de Machala:

ENCUESTA

Edad: _____ Ocupación: _____
Sexo: _____ Fecha: _____

La presente encuesta tiene por objeto conocer su opinión del servicio que presta este restaurante.

* Cuáles de los siguientes aspectos que considera Ud. que determinan la calidad de este establecimiento:

Calidad
Cantidad
Precio
Atención

¿Por qué?: _____

* Cuál es su apreciación en relación a los siguientes aspectos de este establecimiento:

Aspectos	Excelente	Bueno	Regular	Malo	Deficiente
Ubicación					
Facilidad de Estacionamiento					
Aspecto de la Fachada					
Horario de Atención					
Decoración					
Confort (iluminación, aire, sonido)					
Higiene del Establecimiento					
Variedad del Menú					
Calidad de los Platos					
Amabilidad del Personal					
Eficiencia del Servicio					
Precios					

* Comentarios y Sugerencias:

GRACIAS POR SU COLABORACION

2.6.1 Resultados Generales de la Encuesta Aplicada al Público de Machala

Una vez realizadas las encuestas al público, se han obtenido los siguientes resultados, aunque para un mejor análisis, se los ha dividido según los restaurantes seleccionados:

*** Chesco Pizzería**

El público encuestado se encuentra en un rango de edad entre 19 y 47 años, siendo en su mayoría de género femenino; creen que lo más importante que determina la calidad es la cantidad y el precio del producto; entre los aspectos referentes a la atención, higiene, ubicación, etc., se encuentran en un nivel medio, es decir entre Regular a Bueno. Como conclusión se puede destacar que este restaurante debe encontrar una ayuda o realizar una alianza con alguna empresa de parqueadero cercano a sus instalaciones para aquellos clientes que deseen ingresar a su local pero que les resulta complicado por la falta de estacionamiento; esto hace que el ingreso de clientes baje y no sea exitoso el día laboral.

*** Copa Cabana**

El rango de edad se encuentra entre 20 y 29 años siendo un público joven. El género que frecuenta este lugar es equitativo debido a que los que lo visitan son parejas de enamorados. Para ellos, lo más considerable es la calidad del plato y el precio de los mismos; el nivel de satisfacción del cliente en general es Regular con cierta tendencia a Bueno.

*** Costa de Oro**

El público que ingresa a este local es variado tanto en la edad como en el género. La cantidad del plato y la atención al cliente son básicamente sus puntos a favor. Dentro de los aspectos utilizados en la encuesta, los más positivos son la ubicación, estacionamiento e higiene. Demuestra que su nivel es bueno según las opiniones de diferentes personas.

*** Don Angelo**

El público que frecuenta Don Angelo es aquel que labora cerca de sus instalaciones, es decir que la hora de almuerzo es cuando más ventas se registra. Tanto hombres como mujeres disfrutan de su servicio enfatizándose para todos su precio. El nivel de satisfacción es Medio, especialmente por la fachada externa y horario de atención.

*** Tropical Ice**

Todo tipo de clientes ingresa a sus instalaciones debido a su oferta. Tanto hombres como mujeres, al igual que jóvenes como gente mayor frecuentan Tropical Ice. Creen que el precio es muy bueno para la cantidad que brinda, es por ello que el nivel de satisfacción de los mismos es Bueno. De todas maneras, existen ciertos aspectos que vale la pena recalcar para que el servicio sea excelente, entre ellos se encuentran: la higiene, el confort, el estacionamiento y la fachada externa.

*** Zona Refrescante**

El público que visita este establecimiento es en su mayoría femenino, aunque el rango de edad es variado, debido a su diversa oferta y servicios. Lo que se destaca en Zona Refrescante es sin duda la atención al cliente y la calidad de su producto. Vale destacar que la satisfacción de los comensales es de Excelente a Buena, principalmente por el horario de atención, ubicación, variedad y calidad de platillos, decoración y confort.

En general, el público piensa que los restaurantes son buenos, pero cabe mencionar que los niveles de calidad de Machala son muy bajos y no existen varios locales de alimentos y bebidas que manejen buenos estándares, con excepción de Zona Refrescante.

CAPÍTULO III

SISTEMA ORGANIZACIONAL EN EL ÁREA DE RESTAURACIÓN

3.1 Ubicación

Sin duda la ubicación del restaurante es uno de los factores más importantes que a corto o largo plazo influirá en su éxito o fracaso; para ello se deben considerar varios aspectos antes de tomar la decisión de escoger el lugar en donde funcionará el establecimiento, entre los que tenemos:

- Decidir el estilo del restaurante y público al cual estará dirigido.
- Realizar un análisis minucioso del área que sea haya escogido para la posible ubicación:
 - o Determinar los límites del área.
 - o Establecer si se encuentra dentro de una zona comercial, en un área donde están localizadas varias oficinas, en el centro de la ciudad, a las afueras de un lugar residencial, cerca de teatros, lugares deportivos, etc.
 - o Realizar un estudio demográfico: de dónde son y quiénes son los clientes; para saber si la población que se encuentra en la zona determinada es suficiente para sostener al restaurante.
 - o Establecer si en el área hay atracciones culturales y recreativas.
 - o Analizar a la competencia que brinde una oferta igual o parecida que se encuentre en la zona.
- Escoger tentativamente la zona dentro del área investigada en donde estaría ubicado el restaurante y el local en donde funcionará, para lo cual se deberá realizar otro análisis mucho más concreto:
 - o Determinar cual es el tráfico de peatones y de vehículos.
 - o Conocer la facilidad de acceso de vehículos particulares y de transporte público.
 - o Determinar si existe accesibilidad a un parqueadero propio o público.
 - o Ubicar la posición del restaurante con respecto a otros negocios complementarios y a la competencia.
 - o Conocer la visibilidad que tiene desde la calle para que tanto los peatones como los conductores puedan observarlo de ambos lados de la calle.
 - o Asegurar que tenga alrededores agradables.

- o Saber la facilidad para localizar y llegar al restaurante por parte de sus clientes.
- o Asegurar la existencia de fluido eléctrico, de agua y una buena canalización de aguas tratadas.

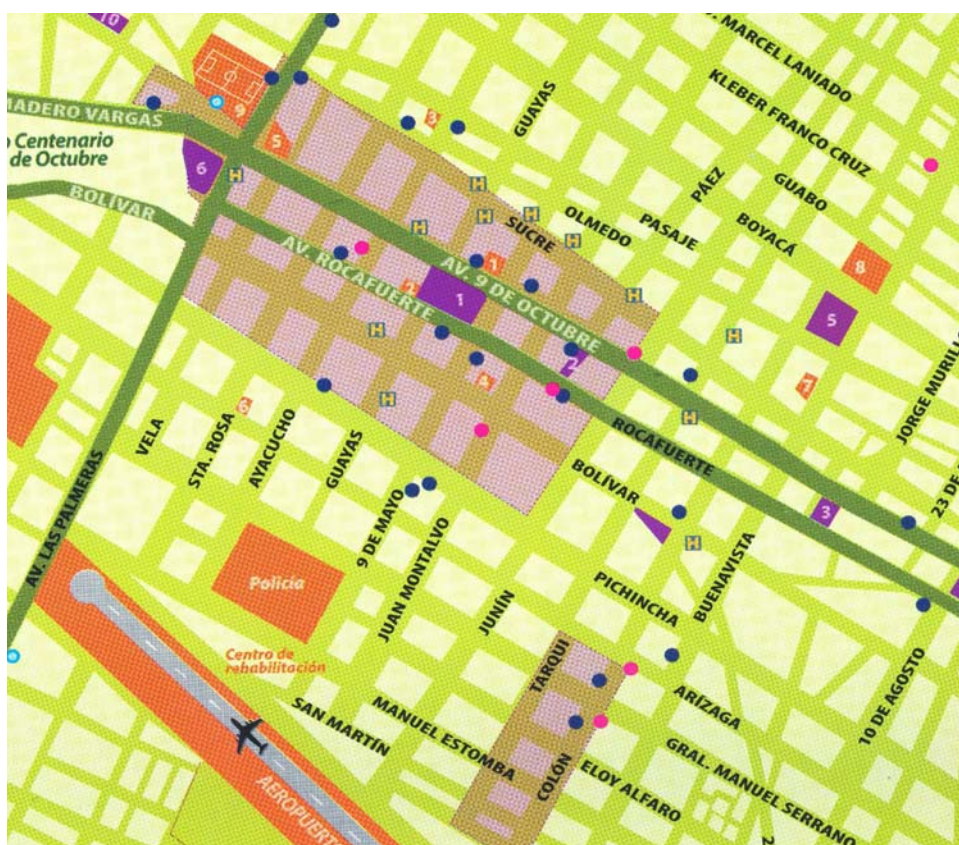
3.1.1 Ubicación en el Centro de Machala

Tomando en cuenta los anteriores parámetros, el centro de Machala posee muchas ventajas al momento de establecer un local de alimentos y bebidas; por ejemplo, se cuenta con una alta circulación de personas, es una zona comercial, es de fácil acceso tanto peatonal como vehicular, hay un gran flujo de transporte público, entre otros.

Es por eso que el centro de esta ciudad nos brinda las condiciones necesarias para realizar un estudio de campo de este tipo de establecimientos y así poder plantear las posibles soluciones al déficit de calidad en el servicio e instalaciones actuales.

3.1.2 Mapa del Centro de Machala

A continuación se enseña el mapa de la zona central de Machala para comprensión de la ubicación del estudio de campo:



3.2 Diseño y Decoración

El diseño y la decoración de un restaurante son importantes para cautivar la atención del cliente; entre más funcional sea el espacio y más original la decoración, el flujo de comensales será mayor.

Un restaurante ofrece el producto/servicio dividiéndose en elementos tangibles e intangibles, siendo el diseño y decoración parte de los tangibles. Esto quiere decir que es necesario una planificación previa y una asesoría proveniente de profesionales en el campo con el fin de que el restaurante sea mucho más funcional y acogedor en el momento de brindar el servicio.

3.2.1 Diseño de un Restaurante

Para un diseño adecuado de un establecimiento de alimentos y bebidas, se debe considerar tres aspectos fundamentales:

- *Ubicación:* influye en el diseño exterior, debido a que si está cerca del centro urbano de la ciudad, el establecimiento debe tener líneas más clásicas sea por ordenanza municipal, ya que no se puede afectar el entorno arquitectónico; mientras que si está en las afueras de la parte urbana, en el momento de diseñar la parte externa, se lo puede hacer con más libertad.
- *Espacio Físico:* influye en el diseño interno, es decir en la distribución del espacio dentro del local con el objeto de aprovechar mejor cada centímetro del lugar.
- *Menú a Ofrecer:* existen ciertos platos que necesitan de un mobiliario especial como por ejemplo, un establecimiento en donde ofrecen pizzas, buffets, parrilladas, entre otros.

3.2.1.1 Diseño del Área de Cocina

El diseño y el tamaño de la cocina dependerán del espacio total del establecimiento. Dentro de éste se deberá considerar el espacio para la bodega, el área de refrigeración y congelación, las diferentes áreas de preparación de los alimentos (cocina fría y cocina caliente) y las instalaciones de luz, agua, gas y ventilación.

La cocina no debe encontrarse lejos del área del comedor debido a que si está alejada, el servicio será mucho más lento e ineficiente.

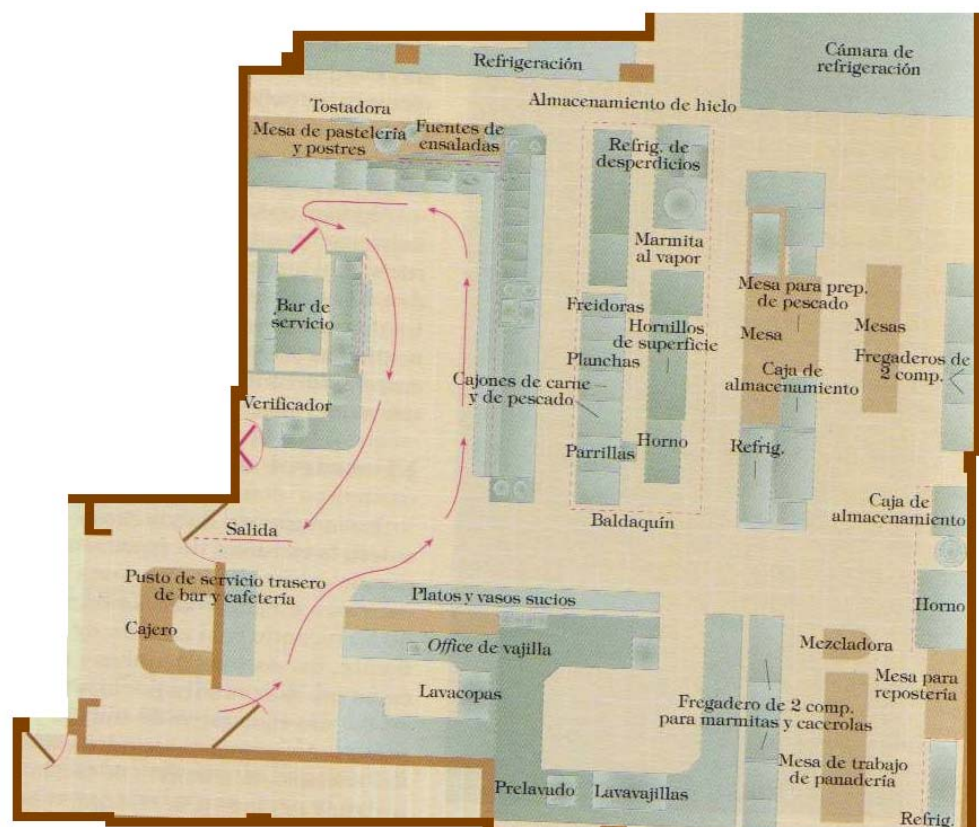
También se debe tomar en cuenta la facilidad del flujo de los alimentos; dentro de la planeación del área de la cocina es necesario el

uso de una gráfica y diagramas de flujo que enseñen la secuencias y recorrido en el transcurso de las operaciones; dicho diseño se adaptará de acuerdo al tamaño y tipo de servicio que se ofrecerán.

* Los puntos de distribución del área de la cocina son los siguientes:

- Almacenamiento de productos perecederos en refrigeradoras y congeladoras.
 - Almacenamiento de productos no perecederos.
 - Área de cocina fría.
 - Área de cocina caliente.
 - Área de producción.
 - Área de lavado.
 - Área de almacenaje de equipo.
 - Área de empleados.
 - Freidora.
 - Parrilla.
 - Plancha.
 - Estufa.
 - Horno.
 - Básculas, etc.
- * Enumeración basada en la obra “Administración de la Empresa Restaurantera del autor Franco López, Armando.

3.2.1.1.1 Ejemplo de un Diseño para el Área de Cocina



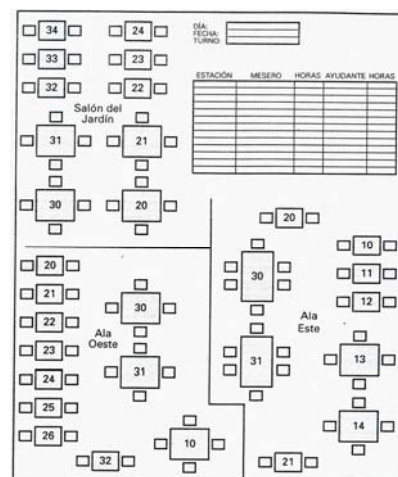
3.2.1.2 Diseño del Área de Comedor

Esta área, al igual que el de la cocina, dependerá del espacio total del local. Se debe tomar en cuenta los espacios básicos del comedor para un diseño adecuado. Estos espacios son para:

- *Las mesas;* éstas deben estar distribuidas de tal forma que no obstaculicen el paso a los meseros y clientes. Además se debe aprovechar el mayor espacio dependiendo el tipo de mesa.
- *Las estaciones de servicio;* deben estar ubicadas estratégicamente, esto logrará que los meseros no tengan que caminar largas distancias para tomar el menaje necesario y el servicio sea más rápido. Según el tamaño del establecimiento, se deberá contar con un número “x” de estaciones de servicio para facilitar el trabajo al personal.
- *El tránsito del personal y del equipo en uso;* los corredores o pasillos no deben ser angostos para que no afecten la circulación. También, el equipo en uso debe estar colocado en zonas estratégicas.
- *Baños, juegos infantiles, etc.;* espacios determinados para los clientes, su tamaño y existencia dependerá del espacio físico del lugar. Al hablar de los juegos infantiles y otras áreas de entretenimiento, existirán en un restaurante dependiendo su tipo. Mientras que la cantidad de baños estará acorde con la capacidad del local.
- *La Caja;* ésta debe encontrarse en un lugar cercano a la salida y por ende dentro del área del comedor.

3.2.1.2.1 Ejemplo de un Diseño para el Área de Comedor

Este gráfico permite llevar un mejor control de las mesas y secciones. Se logra ver que en cada mesa existe un número, esto sirve de guía para asignar las reservaciones a los clientes y para determinar las zonas a atender por cada uno de los meseros.



3.3 Equipo, Mobiliario y Utensilios

3.3.1 División de Áreas

Dentro de un establecimiento de alimentos y bebidas se encuentran dos áreas muy importantes para el desarrollo de la actividad, en cada una de las cuales se cumplen funciones diferentes pero indispensables para la prestación de un servicio óptimo. Estas áreas son: la cocina y el comedor.

Cada una de ellas requiere de una organización compleja por parte de quienes conforman el recurso humano que opera en las mismas. Además se necesita de equipos y mobiliarios apropiados, que estén acordes al diseño y tamaño del restaurante y al tipo de servicio que brinde.

A continuación se detallarán los equipos y mobiliario básico para el funcionamiento de un establecimiento de alimentos y bebidas de acuerdo a cada área.

3.3.1.1 Área de Cocina

Es en donde se realiza la elaboración de los alimentos que se van a ofrecer, además es el lugar en donde se hace el montaje de los platillos y se conserva la materia prima. Por estos motivos se requiere de una planeación previa para la construcción, adecuación e implementación del equipo y mobiliario necesario para el funcionamiento del establecimiento, debido a que muchas de las veces se toma en cuenta solo el área del comedor y se deja relegada el área de la cocina por ser considerada de poca importancia sin tomar como prioridad su equipamiento; cabe recalcar que las dos áreas se complementan entre si.

3.3.1.1.1 Equipo

Para un equipo apropiado, es necesario tomar en cuenta el tipo de servicio y platillos que se ofertarán en el establecimiento, además del espacio con el que se contará para una mejor facilidad en el momento de brindar el servicio.

Al momento de realizar la compra del equipo es necesario asesorarse, ya sea por el chef ejecutivo o por los distribuidores del mismo, quienes le aconsejarán la marca adecuada y línea de acabado que vaya acorde con el volumen de clientes, el espacio y tipo de servicio. En la compra se debe considerar también que el equipo a adquirir sea fácil de operar para evitar así complicaciones futuras; cabe recalcar además que no siempre lo costoso es lo mejor, por lo que no se debe confiar que la calidad de un equipo radica en su precio.

* Entre el equipo necesario para una producción básica de alimentos están:

- *Planchas*; siendo su superficie lisa, la cual no requiere de mucho aceite para la cocción de los alimentos.
- *Estufa*.
- *Parrillas*.
- *Hornos*.
- *Salamandras*, para gratinar.
- *Freidoras*.



Todas ellas deben ser de acero inoxidable para que su durabilidad sea más extensa debido a que su utilización es diaria y constante.

También podemos hallar otro estilo de equipo en el área de cocina, los cuales son utilizados para la conservación y organización de la materia prima. Su calidad debe ser muy alta ya que de ello depende la economía del establecimiento en el momento de adquirir los diferentes productos para la elaboración de los platillos:

- *Refrigeradores y congeladores*; se recomiendan dos de cada uno.
- *Filtros de Aire*; importantes para que el área se encuentre bien ventilada.
- *Máquinas fabricadoras de hielo cubo y frappé*: Son un poco costosas, pero si no está al alcance de la economía del propietario, se podrá contar con proveedores de hielo. Esta se encarga de hacer hielos en cubitos y cuenta con un termostato el cual regula la producción.
- *Máquina lavavajillas*: Este equipo dependerá del tamaño y capacidad del establecimiento, así como el tipo de comida y los tiempos en que se servirá el menú. En muchos restaurantes, los stewards y sus ayudantes son los encargados de mantener limpios todos los utensilios del restaurante en general.



3.3.1.1.2 Mobiliario

- *Estanterías*; de diferentes tamaños para una mejor organización dentro del área de cocina.
- *Mesones*; tienen varias funciones, como servir de apoyo para la preparación y despacho de los platillos.
- *Lavaplatos*.

3.3.1.1.3 Utensilios

- *Recipientes;* en ellos se colocarán los productos elaborados que necesitan refrigeración como las salsas, por ejemplo. Deben ser de plástico excelente y nunca de cobre o bronce
- *Mangas pasteleras*
- *Limpiones*
- *Basureros con tapas*
- *Cuchillos de diverso tamaño y para diferente función.*
- *Afilador de cuchillos*
- *Tijeras*
- *Pinzas de varios tamaños*
- *Tablas de nylon para picar los alimentos*
- *Trinches*
- *Esterilizador de cuchillos*
- *Espátulas de plástico y caucho.*
- *Abrelatas.*
- *Brochas*
- *Mazos*
- *Mandolinas para diferentes cortes*
- *Extractores*
- *Tazones y moldes*
- *Tazas y jarros medidores.*
- *Balanzas.*
- *Cucharas medidoras.*
- *Cernidores, cedazos y tamices.*
- *Molinos*
- *Peladoras*
- *Rebanadoras*
- *Cortadores*
- *Termómetro*
- *Batidoras;* cuenta con un motor eléctrico y sirve para realizar batidos a base de helados.
- *Licadoras;* sirven para la elaboración de jugos, batidos y salsas.
- *Cucharones, cucharetas y espumaderas.*
- *Ollas;* como cacerolas, sartenes, salteadoras, asadoras, calderos, tamaleras, marmitas, perales, cazuelas, hervidor doble, etc.



* Enumeración basada en la obra “Administración de la Empresa Restaurantera”, Franco López, Armando.

3.3.1.2 Área de Comedor

3.3.1.2.1 Equipo

El equipo a utilizar en el área del comedor es variado y éste dependerá de la oferta gastronómica que se brinde al cliente, tal es el

caso, en un restaurante de especialidades en parrilladas, utilizará mucho los calientafuentes para conservar la temperatura necesaria de la carne en el momento que ésta es consumida por el comensal, mientras que en un restaurante de comida rápida ni siquiera se pensará en obtener un calientafuentes desde un inicio.

* De todos modos, el equipo más requerido por los diferentes establecimientos es:

- *Calientaplatos*; mantiene caliente los platos que se utilizan en el transcurso del servicio. Estos son metálicos de forma circular, cuentan con termostato para regular la temperatura.
- *Calientafuentes*; son planchas metálicas y su finalidad es la misma que el calientaplatos.
- *Carro de Entremeses*; estos son metálicos o de madera y como su nombre lo dice, es para el servicio de entremeses. Este carro cuenta con diversos compartimentos para colocar los diferentes tipos de entremeses. Facilita la rapidez del servicio y ayuda al cliente elegir entre todas las opciones de entremés.
- *Carro Caliente*; mantiene la temperatura adecuada de las comidas transportadas, pues el carro posee un depósito de agua con dos lámparas de alcohol, las cuales permaneces encendidas. A más de llevar una plataforma de aluminio en donde se coloca la comida, tiene a sus lados dos compartimentos donde se encuentran las salsas y guarniciones y por último un portaherramientas para llevar los utensilios necesarios para el servicio. Se utiliza una campana la que cubre el contenido que transporta el carro.
- *Carro de Flamear*; este carro permite elaborar platos a la vista del cliente los cuales deben ser flameados, para ello cuenta con una mecha a gas y un compartimiento lateral para colocar los licores necesarios.
- *Carro de Quesos*; para transportar los diferentes quesos; cuenta con una campana transparente, la misma que no permite la salida de olores.
- *Carro de Postres*; transporta los diferentes postres y sus características son las mismas del carro de entremeses.



- *Carro de Bebidas;* de madera preferiblemente. Posee varios compartimentos para los diferentes aperitivos y licores.
- *Réchaud;* es metálico y suele funcionar a gas o con alcohol. Posee una parrilla en donde se coloca el sartén. Gracias al réchaud, se logra mantener la temperatura de algunos platillos y permite preparar platos especiales delante del cliente.
- *Cafetera;* con la cual se puede realizar diferentes tipos de café como mokaccino, cappuccino, café con leche, tinto y hasta chocolate. Existen varios tipos de cafeteras, sean manuales, automáticas o de palanca.

* Enumeración basada en la obra “Administración de la Empresa Restaurantera”, Franco López, Armando.

3.3.1.2.2 Mobiliario

* Para un buen servicio al cliente y una cómoda realización del trabajo por parte del personal, es indispensable contar con el mobiliario suficiente y adecuado, dependiendo siempre del tamaño del área del comedor. Entre el mobiliario básico a adquirir en un restaurante está:

- *Mesas y Sillas;* deben ser adecuadas según el área total del comedor. Sus diseños deben estar relacionados con el ambiente del lugar creando así una decoración armónica para la vista del cliente. El número total de las mismas dependerá también del tamaño del establecimiento, del flujo de clientes que éste tenga. La forma de las mesas, pueden ser de distinto estilo, puesto que así se aprovechará mejor la distribución del local, éstas pueden ser redondas, cuadradas o rectangulares. Las dimensiones pueden variar:
 - Entre mesa y mesa debe existir un espacio entre 0,50 y 0,75cm.
 - La medida más común de mesas cuadradas es de 0,90cm. por 0,90cm y 1m por 1m. Su capacidad es desde 2 a 4 comensales.
 - Las mesas redondas pueden oscilar entre 0,60, 0,80, 0,90, 1, 1,25 y 1,60m. de diámetro y su capacidad es desde 2 a 8 comensales.
 - Las dimensiones de las mesas rectangulares varían entre 1,25m por 1,75m, 1,75m por 0,80cm y 2,60m por 0,80cm.



- Acerca de la altura de las mismas deberán ser entre 0,75 y 0,80cm.

Sobre las sillas más comunes y cómodas para el cliente, deberán evitar tener un respaldo muy alto, ser ergonómicas y tener una altura de 0,45cm de altura.

- *Mesas Auxiliares (Gueridones)*; estas mesas son muy utilizadas por el personal facilitando la rapidez del servicio. Estas mesas de trabajo deben ser colocadas de manera que no obstaculicen el paso. Pueden ser cuadradas o rectangulares y hechas de madera.
- *Aparadores*; son necesarios para colocar diversas herramientas para el servicio tales como: cubertería, vajilla y en algunos casos, parte de la mantelería. Frecuentemente son de madera y cuenta con varios compartimentos para una correcta organización. La manera más frecuente para acomodar los diferentes elementos de servicio:
 - Parte inferior: pequeña cantidad de vajilla, cristalería y mantelería
 - Parte superior: cubertería en diferentes cajones dependiendo el tipo de cubierto
 - Repisa superior: réchaud, etc.
 - Barra.

* Enumeración basada en la obra “Administración de la Empresa Restaurantera”, Franco López, Armando.

3.3.1.2.3 Utensilios

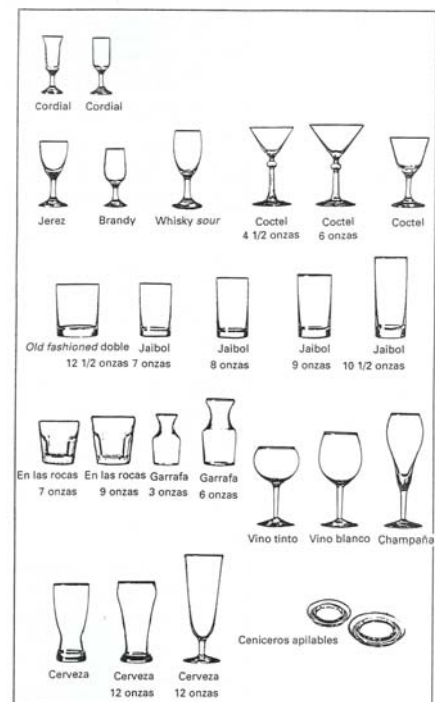
* Dentro de los utensilios en el área de comedor, se cuenta con una gran cantidad de vajilla, cubertería y mantelería. Las características de los mismos dependerán de los platillos a servir concordando con un mismo ambiente y decoración.

- *Vajilla*: Comprende los diferentes tipos de platos y tazas. El color que se utiliza frecuentemente es el blanco evitando los colores fuertes. En la actualidad, las formas geométricas se están poniendo de moda más que los platos circulares tradicionales. La variedad existente de los mismos es la siguiente:

- Plato base o de presentación
- Plato trinchero



- Plato sopero
 - Plato de postre
 - Plato taza de consomé
 - Plato taza de desayuno
 - Plato taza de café con leche
 - Plato taza de café expreso
 - Plato de pan
 - Plato de ostras (Plato macizo con seis agujeros).
 - Cocoteras. (Platos con orejas)
 - Hueveras.
 - Taza de consomé.
 - Taza de desayuno.
 - Taza de café con leche
 - Taza de café expreso
 - Rabaneras.
- *Cristalería:* Conformado por copas, vasos y jarras; el vidrio debe ser brillante y no muy grueso, pues la delicadeza es muy importante en la buena imagen. Entre la cristalería está:
 - Copa de agua
 - Copa de vino blanco
 - Copa de vino tinto
 - Copa de champagne tipo flauta
 - Catavinos
 - Copa de coñac
 - Copa de whisky
 - Copa de jerez
 - Copa de brandy
 - Copa de licor
 - Copa de helado
 - Copa de cóctel de marisco
 - Copa Martini
 - Copa de zumo
 - Tarro de cerveza
 - Vasos Highball
 - Vasos Collins
 - Vasos Old Fashioned
 - Jarras de agua
 - Jarras de sangría
 - Jarras de leche y/o jugos



- *Cubertería:* Existe una amplia clasificación, entre estos encontramos:
 - Cuchara sopera
 - Cuchara de postre

- Cucharilla de café
- Cucharilla de expreso
- Cuchara de helado
- Cuchillo de postre
- Cuchillo de frutas
- Pala de pescado
- Cuchillo steak
- Cuchillo de mantequilla
- Tenedor de pescado
- Tenedor trincherero
- Tenedor de ostras
- Tenedor de postre
- Pinza de caracoles
- Tenedor de caracoles
- Pinza de espárragos
- Tenaza de mariscos
- Cazo para salsas
- Cazo sopero
- Palas de pastelería
- Cucharón
- Palas de fritos
- Pala de huevos
- Pala para canelones



Para contar con el número conveniente de cubertería es necesario considerar en el momento de realizar las compras, la cantidad y tipo de platillos que se van a ofertar en el establecimiento. Hay que considerar que se requerirá el doble de cucharas de té y café debido a que son más utilizadas.

- *Mantelería:*

- Muletones; de tela gruesa de algodón. Los muletones son colocados encima de la mesa para evitar golpes fuertes de la vajilla o cristalería, además de absorber líquidos si en caso se llegasen a derramar. Su lavado debe ser frecuente. El color de esta lencería es comúnmente blanco. Generalmente está fijado a la mesa con cintas o elásticos pero nunca clavados.

- Manteles; su color y diseño deben ir en concordancia con la decoración del establecimiento, además los diferentes manteles pueden ser de varios tamaños dependiendo las



dimensiones de las mesas. Su limpieza debe ser frecuente, es por ello que la tela debe ser resistente al lavado y ser de tonalidades claros. La caída de los manteles a los costados de las mesas deberá ser de 0,25cm. En algunos establecimientos, se decide colocar el logotipo del restaurante en el centro de los manteles.

- Cubremanteles; estos cubren a más de las mesas, los gueridones o mesas auxiliares también. Deben ir acorde con los manteles del establecimiento, es decir, su color, tipo de tela y confección. La caída por los costados de las mesas es más corta siendo de 0,05cm. La finalidad principal de los cubremanteles es el de procurar que los manteles no sean manchados durante el servicio.
- Servilletas; acordes con los manteles y cubremanteles en todos los aspectos. De preferencia deben ser cuadrados y tener una perfecta limpieza y planchado.
- Cubrebandejas; esta mantelería ayuda en el momento del transporte de las bandejas evitando que la comida se derrame y si eso ocurre, el cubrebandejas absorbe los líquidos. Debe ir acorde con el resto de la mantelería del establecimiento.
- Lito; es una herramienta indispensable para los meseros, puse ayudan a limpiar la cristalería, vajillas, cubertería, etc. Además lo utiliza para sostener y transportar los platillos, bandejas, entre otros, con cuidado de quemarse. El tamaño es diverso.
- Paños de Limpieza; son de menor importancia y son utilizados para la limpieza y repaso del material antes del servicio, tales como gamuzas, rejillas, paños de secar, entre otros.
- *Orfebrería:* Hechos de plata o acero inoxidable. Entre ellos están:
 - Fuentes ovaladas y redondas de distintos tamaños; con o sin campana.
 - Legumbreras
- *Otros utensilios:* son muy importantes para el servicio de calidad. Además de ser conocidos como el “ménage”. Su higiene

debe ser efectuada diariamente puesto que puede crear una mala imagen del establecimiento:

- Ceniceros
- Floreros
- Vinagreras
- Aceiteras
- Saleros
- Pimenteros
- Azucareros
- Bandejas (meseros)
- Cafeteras
- Fuentes
- Campanas
- Cubos
- Molinillos de pimienta
- Números de mesa
- Pinzas de azúcar
- Porta cubos
- Recogemigas
- Sacacorchos
- Abrebotellas
- Cesta de mimbre
- Mostaceros



* Enumeración basada en la obra “Administración de la Empresa Restaurantera”, Franco López, Armando.

3.4 Recurso Humano

El recurso humano constituye una parte fundamental para el éxito de una empresa, más aún si ésta brinda servicios al cliente. Desde el momento que el personal inicia su jornada laboral, no debe olvidar que calidad del establecimiento está en sus manos. Un restaurante, según su tamaño y diversidad de platillos, contará con un número necesario de empleados para facilidad de trabajo y para poder prestar un mejor servicio al cliente.

Se conoce que existen dos áreas importantes: la cocina y el comedor, es por esta razón que todo lo relacionado con el personal, sus funciones y perfiles ha sido analizado de forma separada

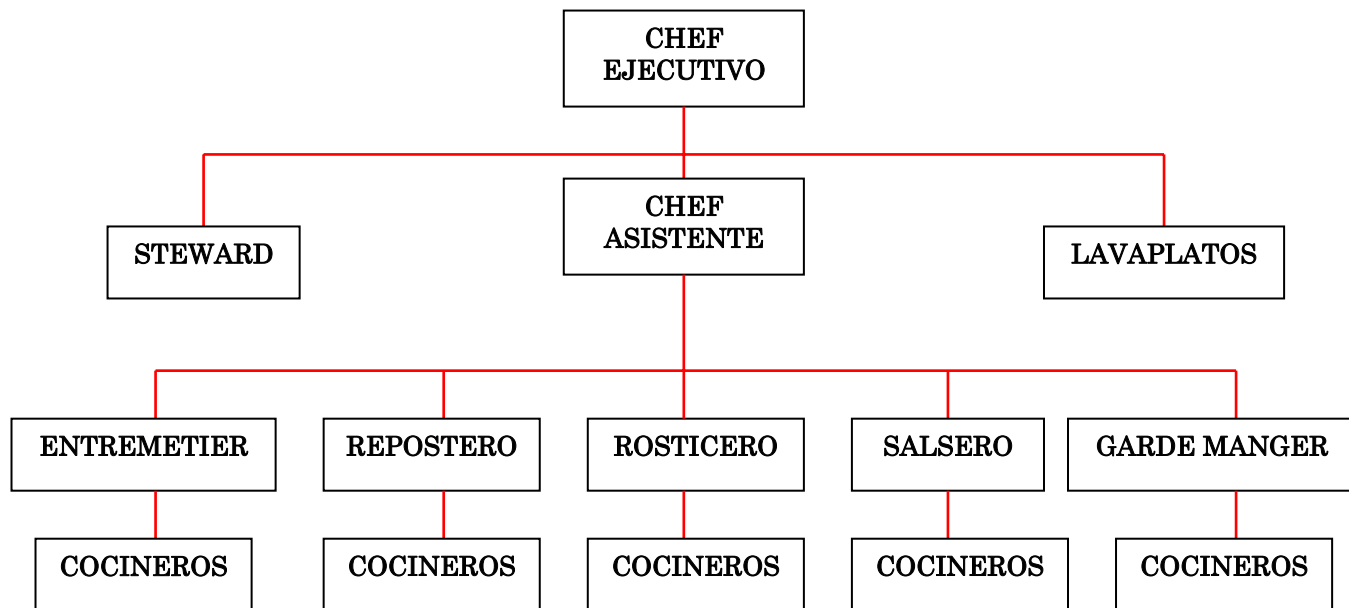
3.4.1 Área de Cocina

3.4.1.1 Organigrama

El organigrama del personal de cocina va a variar con respecto al tipo de restaurante, menú a ofrecerse y mercado al cual se quiere cautivar. El

número de chefs y cocineros variarán dependiendo de la cantidad de especialidades del menú del restaurante.

* El organigrama básico de un restaurante es el siguiente:



* Organigrama basado en la obra “Alimentos y Bebidas. Operaciones, Métodos y Control de Costos” del autor Foster, Dennis L.

La diferencia entre cocinero y chef es que éste último posee un mayor conocimiento, habilidad y experiencia en todo lo que respecta a la gastronomía.

3.4.1.2 Funciones de cada Puesto

Dependiendo de cada establecimiento, los puestos de trabajo en el área de la cocina cuentan con la realización de diferentes y específicas actividades, las cuales deben ser impartidas en el momento del contrato. Así:

Chef Ejecutivo:

- “Cabeza principal” de la cocina.
- Dirige al personal de esta área contratándolos, entrenándolos y evaluándolos.
- Planea los menús y la presentación de los platillos.
- De él depende la calidad del producto a ofrecer.
- Compra la materia prima
- Responsable del control del costo de la comida.
- Elabora los horarios para el personal.

- Mantiene el contacto entre el jefe del comedor con el personal de la cocina.

Chef Asistente (“Sous-chef”):

- Ocupa el segundo mando en la cocina.
- Vigila a los cocineros para que realicen los platillos de modo adecuado, es decir, siguiendo las recetas tal y como las fichas técnicas lo expresen.
- A cargo de la organización del personal de la cocina con el fin de que todo opere eficazmente.



Chef de Estación (“Chef de partie”):

- Dependiendo de las diferentes especialidades que el restaurante oferte, existirán diferentes chefs de estación:
 - o *Repostero(a) o Patissier*: Responsable de todos los postres y panadería.
 - o *De Ensaladas*: Encargado de todo lo referente a las ensaladas, es decir, su diseño, variedad y elaboración.
 - o *Salsero(a) o Saucier*: Se encarga de las salsas y platillos de pescado y marisco, guisados, entremeses y platillos salteados. Tiene la función de reemplazar al Chef Asistente si éste no estuviera.
 - o *Entremetier*: Responsable de todos los vegetales, sopas, pastas y todo lo elaborado con huevo, harina y queso.
 - o *Garde-Manger*: O Cocinero de Alacena quien prepara la carne y pescados crudos, además de aderezos y sánduches.
 - o *Rosticero(a) o Rotisseur*: Coloca los alimentos en el horno o parrilla, elabora también los productos fritos, de papa horneada y platillos con salsa de carne.

Cocinero (a):

- Ayuda al chef principal y chef asistente en la elaboración de los productos. Existen tres tipos de cocineros:
 - o *Cocinero(a) de Restaurante*: Cocinero profesional; prepara los diferentes platillos.

- o *Cocinero(a) Subalterno*: Elabora los platillos bajo supervisión del Cocinero de Restaurante.
- o *Cocinero(a) de Turno*: Se encuentra en periodos de alto flujo de clientes y es un subalterno del Cocinero de Restaurante.

Steward:

- Controla el inventario y tiene un registro de la materia prima.
- Se encarga de la higiene del lugar y de contar con los suministros necesarios para un trabajo eficaz en la cocina.

Lavaplatos:

- Lava la vajilla, cristalería, cubiertos, ollas y sartenes. Si se contase con máquinas lavaplatos, éstas la operarían.
- Clasifica los cubiertos y demás utensilios para que el resto de personal los halle fácilmente.

3.4.1.3 Perfiles Adecuados

Aunque el perfil adecuado dentro del área de cocina se basa mucho más en la parte técnica que en la actitud; esto se debe a que las diferentes funciones dentro de esta zona deben ser desarrolladas por personas capaces, experimentadas y conocedoras acerca de la tarea específica a cumplirse:

Chef Ejecutivo:

- Graduado en Culinaria y/o Gastronomía
- Experiencia de 5 años
- Deberá tener ejemplos de menús realizados por él mismo
- Destrezas comunicativas
- Buena presencia e higiene
- Gran creatividad

Chef Asistente:

- Graduado en Culinaria y/o Gastronomía
- Buena presencia e higiene
- Experiencia de 4 años

Chef de Estación: Repostero(a), de Ensaladas, Salsero(a), Entremetier, Garde Manger, Rosticero(a):

- Graduado en Culinaria y/o Gastronomía
- Experiencia de 3 años
- Conocimiento del área gastronómica a realizar en el trabajo
- Buena presencia e higiene
- Gran creatividad

Cocinero(a): de Restaurante, Subalterno y de Turno:

- Conocimientos Básicos de Culinaria y/o Gastronomía
- Buena presencia e higiene
- Educación Secundaria
- Experiencia en el área de cocina

Steward:

- Educación Secundaria
- Buena presencia e higiene
- Responsabilidad

Lavaplatos:

- Saber leer y escribir
- Buena presencia e higiene



3.4.1.4 Selección y Contratación

En la búsqueda del personal correcto, es muy importante elegir los medios adecuados para conseguirlo. Para ello, se debe especificar detalladamente todos los requisitos que la persona a contratar debe tener.

Una observación que se debe tomar en cuenta en el momento de la contratación para el área de cocina, es que el Chef Principal debe ser uno de los primeros en ser seleccionado, debido a que éste puede ayudar de manera imprescindible en el transcurso de la obtención del equipo, mobiliario y utensilios de esta zona de trabajo, además de sugerir los perfiles adecuados y necesarios del resto del personal de cocina, ya que es él quien los dirigirá en los días futuros.

Dependiendo del tipo de menú a ofrecerse en el local, la experiencia y conocimiento del personal de cocina debe ser mayor, tal es el caso, de un restaurante de especialidades en mariscos, mientras que en un restaurante más informal y con un menú más fácil de preparar, el grado

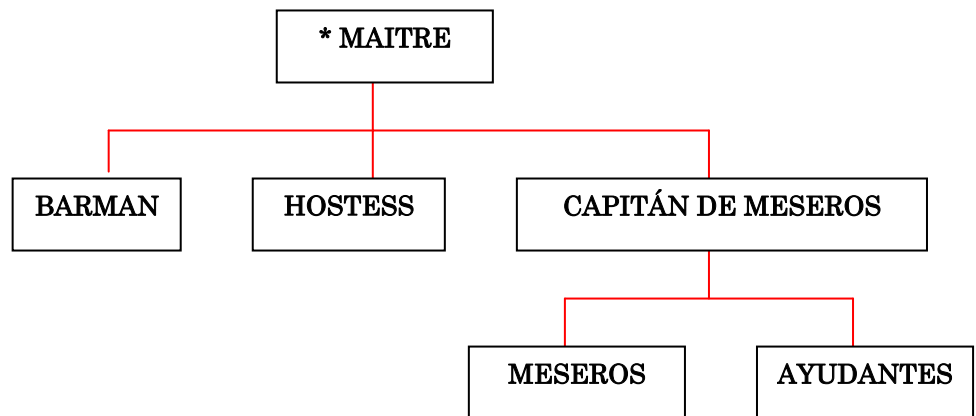
de conocimiento no es tan elevado, aunque eso no quiere decir que cualquier persona pueda ser contratada sin ser evaluada.

Hasta los valores morales y de etiqueta deben ser considerados, debido a que ninguna persona que no posea una adecuada higiene personal, buenos modales, ánimo de trabajar, honradez, responsabilidad, puntualidad, trabajo en equipo, entre otros puntos, le es imposible intentar conseguir trabajo en esta área.

3.4.2 Área de Comedor

3.4.2.1 Organigrama

Para realizar el análisis del recurso humano del área del comedor nos basaremos en el organigrama básico que se desarrolló en el primer capítulo, el cual debe ser ajustado a las necesidades de cada establecimiento de restauración:



* Organigrama basado en la obra “Alimentos y Bebidas. Operaciones, Métodos y Control de Costos” del autor Foster, Dennis L.

3.4.2.2 Funciones de cada Puesto

Para poder realizar un perfil eficiente y que se ajuste a las especificaciones del empleador o dueño del restaurante y concretamente a las necesidades del puesto, se debe realizar una descripción detallada de cada puesto.

Maître o Jefe de Comedor:

- Confecciona, reparte y garantiza el trabajo del área del comedor.
- Encargado de recibir a los clientes, atenderlos y despedirlos.
- Supervisa el servicio, y acude a la mesa a petición del cliente.

- Toma la comanda cuando es oportuno o las necesidades del trabajo lo requieren.
- Atiende personalmente aquellas mesas que por su categoría o importancia lo precisan.
- Informa al área de la cocina de las tendencias de los diferentes platillos en cuanto a venta, rotación, aceptación por parte del cliente.
- Colabora en la confección de cartas asesorando al Chef y a la Gerencia del restaurante proponiendo nuevas ideas de acuerdo a las preferencias de los clientes.
- Supervisa la limpieza del área del comedor, así como del los equipos de trabajo.
- Controla los inventarios de material y bebidas llevando el control de los stocks.

Hostess:

- Anfitrión quien da la bienvenida a los clientes.
- Asigna mesa y mesero a los clientes.
- Se encarga de las reservaciones de las mesas.
- Verifica los espacios disponibles en los platillos.
- En algunos casos, auxilia y ordena al servicio de meseros.



Capitán de Meseros(as):

- Dirige a los meseros.
- Recomienda algún plato, las especialidades de la casa o un vino.
- Se encarga de asignarle tareas a los meseros.
- Constata que una vez que se desocupan las mesas sean limpiadas.
- Se asegura de que el mesero esté atendiendo bien al cliente y que tenga todas sus herramientas de trabajo.

Meseros(as) o Camareros(as):

- Sirven o atienden al cliente.
- Deben conocer los platos que sirven para dar cualquier información al cliente.
- Sirven la comida, los vinos; retiran los servicios.

Ayudante de Meseros(as) o Garrotero(a):

- Se encarga de limpiar las mesas.
- Traslada servicios a la cocina.
- Deposita los platos en mesas auxiliares.

Barman

- Prepara cócteles y sirve ciertas bebidas.
- Realiza el inventario de los licores e insumos para realizar las bebidas y mantenerlos en estado óptimo.

3.4.2.3 Perfiles Adecuados

Acorde al organigrama anterior, se debe establecer cuáles son las destrezas que se requieren, es decir, la experiencia, el conocimiento, habilidad, actitud; estos requerimientos no pueden ser exagerados, debido a que puede restar el interés de los posibles candidatos. Además se debe ajuntar las funciones de cada puesto para que la información esté completa:

Maître o Jefe de Comedor:

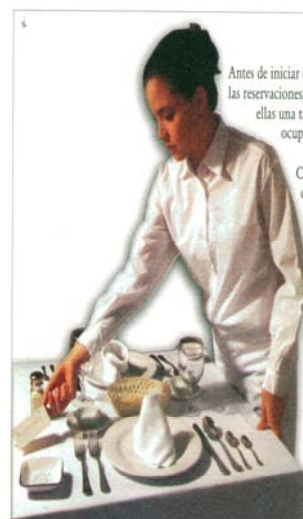
- Educación Superior.
- Excelente nivel cultural.
- Conocimiento de protocolo y etiqueta del servicio de un restaurante.
- Conocimientos culinarios y vinos de muy buen nivel.
- Un segundo idioma (inglés).
- Buena presentación.

Hostess:

- Culminado el Bachillerato.
- Dos idiomas mínimo.
- Excelente presencia.

Capitán de Meseros(as):

- Alto nivel cultural.
- Conocimiento del protocolo de servicio.
- Un segundo idioma.
- Experiencia en el área de la Restauración (restaurantes).



Meseros(as) o Camareros(as):

- Educación secundaria.
- Segundo idioma (dependerá de la categoría del restaurante).
- Manejar el protocolo de servicio.
- Excelente presencia.

Ayudante de Meseros(as) o Garrotero(a):

- Saber leer y escribir.
- Conocimiento del puesto de trabajo.

Barman

- Segundo Idioma.
- Preparación formal en la elaboración de cócteles y bebidas.
- Buena presentación.

3.4.2.4 Selección y Contratación

En el área del comedor es necesario que el personal cuente con aptitudes, actitudes y valores requeridos para esta clase de trabajo, es por ello que en el momento de la selección, el empleado deberá contar con todos los parámetros establecidos en el perfil adecuado a más de dichos valores.

Este personal debe tener un nivel de información elevado en lo que respecta a datos generales del restaurante, sus productos, sus precios, además de poseer cierto conocimiento en lo relacionado a lugares culturales, de servicio público, de entretenimiento de la ciudad, con el fin de satisfacer cualquier duda que tenga el cliente y proporcionar así un servicio óptimo.

En el momento de la contratación, la descripción de cada puesto de trabajo debe dejar ver una idea general de los servicios y las responsabilidades de cada persona, además se debe conocer las habilidades especiales de la persona o alguna capacitación anteriormente recibida. Por último, con lo que respecta a sueldos, se debe estar de acuerdo.

CAPÍTULO IV

SERVICIOS DE EXCELENCIA EN LA RESTAURACIÓN

4.1 Excelencia del Servicio. Generalidades y Características

El servicio se divide en tres etapas:

- Preparación del Servicio
- Prestación del Servicio
- Retroalimentación o Post Servicio.

Cada una de estas etapas encierra un proceso fundamental para la obtención de un Servicio de Calidad; es por esta razón que se las analizará paulatinamente.

4.1.1 Preparación del Servicio

En esta primera etapa, el procedimiento a seguir es muy técnico, siendo indispensable la previa preparación de la materia prima, contar con el recurso humano necesario, una adecuada organización del personal, tener una excelente higiene y obtener un buen nivel de información entre el área de la cocina y del comedor.

4.1.1.1 Mise en Place



Es el montaje previo de todas las operaciones requeridas para poder realizar la apertura del establecimiento. Este está a cargo de todo el personal, aunque cada uno de ellos tiene diferentes funciones dependiendo de su puesto de trabajo. Es necesario que el empleado cuente con una buena presencia personal, estar aseado, peinado, rasurado, con manos y uñas limpias, de uniforme completo, limpio y bien planchado y con la chapilla de identificación con el nombre (opcional).

El mise en place se divide en dos partes, la preparación y repaso del material, y el montaje de las mesas.

* 4.1.1.1.1 Preparación y Repaso de Material

- Chequear el stock de bebidas y complementos y solicitar lo necesario para el servicio.

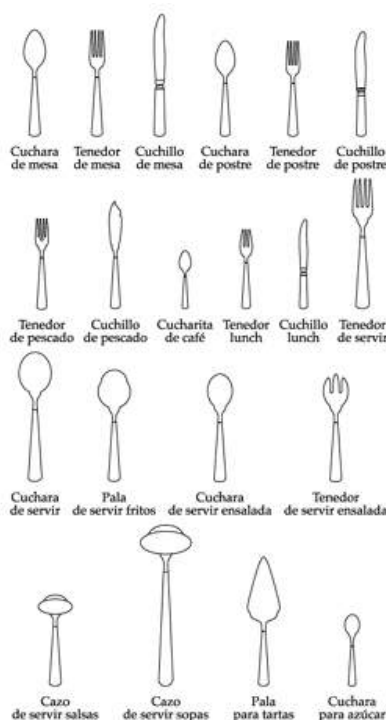
- Asegurar que todos los utensilios estén limpios.
- Asegurar que el recipiente de basura esté en su lugar.
- Asegurar que dispone de toda la cristalería necesaria.
- Preparar los jugos, mezclas, etc., y conservarlos en refrigeración si es necesario.
- Preparar las estaciones de servicio con la mise en place de guarniciones y decoraciones.
- Eliminar las frutas en mal estado y las decoraciones marchitas.
- Disponer de paños limpios y en cantidades suficientes.
- Asegurar que los ceniceros estén limpios y en su lugar.
- Verificar las existencias de hojas de control de inventario.
- Asegurar el buen funcionamiento de las luces y de todas las instalaciones eléctricas. En caso de existir algún problema, notificarlo al jefe inmediato superior.
- Asegurar que los estándares de limpieza e higiene en las áreas se cumplan. En caso contrario informarlo al jefe inmediato.
- Mantener los refrigeradores organizados y limpios.
- Tener en cuenta todo lo referido a las indicaciones sanitarias para el Departamento de Alimentos y Bebidas.

Repaso de los Platos

- Ubicar los platos en el lugar en donde van a ser repasados (nunca transportar más de quince platos a la vez) y se lo hará siempre con la ayuda de un lito paulatinamente
- Limpiar los platos con uno o dos paños, así no se tendrá la necesidad de tocarlos. Verificar que la limpieza se haya hecho en el anverso y reverso del plato.
- Colocar los platos en las diferentes mesas, observando cuidadosamente que no estén sucios ni despostillados.

Repaso de la Cubertería

- Colocar los cubiertos en bandejas con un paño.
- Clasificarlos por tipos y de manera ordenada.
- Introducir los cubiertos en agua tibia con jabón, secándolos a continuación con un paño de hilo.
- Retirar los defectuosos o sucios.



Repaso de Cristalería

- Colocar las copas y vasos en bandejas.
- Repasar la cristalería con una jarra metálica o de loza con agua muy caliente, poniendo los bordes de las copas y vasos en los de la jarra para que el vapor se vaya impregnando, y luego limpiarla con un paño de hilo que no deje pelusa.
- Eliminar la cristalería en malas condiciones.

Repaso del Menaje

- El menaje es el conjunto de salsas, especias, etc., las cuales deben ser retiradas la noche anterior para colocarlas en bandejas.
- Al día siguiente, verificar todo lo gastado en el día anterior, anotando los productos que se necesiten reponer.
- Para limpiar los saleros, quitar la sal y ponerla en un plato; introducirlos en un recipiente con agua caliente y jabón líquido; enjuagarlos.
- Una vez secos, rellenarlos con la sal que se quitó al inicio y completar el faltante.
- Para los pimenteros con pimienta molida, realizaremos el mismo proceso utilizado para los saleros.
- A los pimenteros de molino, dependiendo de su tipo (madera o metal), utilizar productos especiales que existen en el mercado para realizar su limpieza.
- Para la limpieza de las aceiteras y vinagreras, retirar el contenido en jarras de cristal.
- Introducir los frascos en agua jabonosa caliente y enjuagarlos posteriormente con agua tibia.
- Para llenar nuevamente las aceiteras y vinagreras, utilizar un pequeño embudo con un papel filtro.
- Para las salsas embotelladas colocar las tapas en agua caliente, secándolas con paño.
- La limpieza de estos frascos, se realiza con un paño humedecido.

Repaso de las Estaciones de Servicio

- Tener siempre un pequeño stock, disponible y listo para el servicio, de platos, mantelería, cubiertos, cristalería y menaje.

4.1.1.1.2 Montaje de mesas

- Rectificar la posición de las mesas, lo que dependerá de la forma del local y sus elementos como columnas, escalones, aparadores, etc., sin olvidar que la distancia mínima entre mesa y mesa sea de 1m a 1.20m

- Hacer un recuento de la lencería separándola según su tipo (servilletas, manteles, cubre manteles), y revisar que se encuentren en óptimas condiciones para su utilización.
- Colocar la mantelería necesaria en cada una de las mesas.
- Dependiendo del turno del día el montaje de las mesas variará:

o **Desayuno:** Cada mesa se montará con las plazas necesarias disponiendo cada una de:

- Asientos limpios.
- Copa de agua.
- Paleta de mantequilla o cuchillo de entremés (opcional en servicio a la carta).
- Tenedor de asado.
- Cuchillo de asado.
- Cuchara de postre (opcional).
- Servilleta.
- Salero y Pimentero.
- Cenicero (uno por mesa, sólo en área de fumadores).

o **Almuerzo o Cena:** Cada mesa se montará con las plazas necesarias disponiendo cada una de:

- Asientos limpios
- Copa de agua
- Cuchillo de entremés o paleta de mantequilla (opcional en servicio a la carta).
- Tenedor de asado.
- Cuchillo de asado.
- Cuchara de postre (opcional).
- Servilleta de tela.
- Salero y Pimentero.
- Cenicero.
- Centro de mesa o candelabro (opcional, en noches especiales).



- * Basado en el “Manual Práctico de Restaurante” del autor Gallego, Jesús Felipe.

4.1.1.1.3 Mapas de Trabajo

* El mapa de trabajo hace referencia a todas aquellas actividades que un empleado debe realizar desde el momento de la apertura del local hasta su cierre. A continuación se detallarán algunos mapas de trabajo del personal básico.

4.1.1.1.3.1 Área de Cocina

*** Chef Ejecutivo**

- Al momento de su llegada debe colocarse su uniforme el que tiene que estar limpio.
- Delegar al responsable de almacén que verifique los productos, suministros y materia prima que tiene en stock; si hay faltantes, este empleado deberá solicitar a sus proveedores que lo abastezcan.
- Supervisar al personal para que estos realicen el pertinente mise en place.
- Vigilar el proceso de elaboración de los platillos que se brindarán a los clientes.
- En caso de haber reestructuración del menú, este deberá crear recetas novedosas y ajustar los costos de los ingredientes que llevarán dichas recetas.
- Al momento del cierre, él deberá vigilar que sus subalternos realicen una limpieza general a los equipos y materiales, y que el área de cocina quede en óptimas condiciones para la apertura del día siguiente.

*** Chef Asistente**

- Al momento de su llegada debe colocarse su uniforme, asimismo limpio.
- Al ser el segundo al mando y participar en la creación del menú, deberá estar informado si en el almacén existe todo lo necesario para la elaboración del menú correspondiente.
- A más de supervisar la producción de los platos, también deberá participar en dicha actividad.
- Al instante del cierre, deberá estar pendiente de la limpieza del área de cocina.

*** Chef de Estación**

- Al momento de su llegada debe colocarse su uniforme el que tiene que estar limpio.
- Debe realizar el mise en place de su área de trabajo (según su especialidad) y revisar si hay en stock todos los elementos que utilizará en la preparación del menú.
- Elaborar los diferentes platillos según su especialidad.
- Al momento de salir, realizar una limpieza de su área de trabajo.

*** Cocineros**

- Al momento de su llegada deben colocarse su uniforme el cual tiene que estar limpio.
- Ellos deben realizar el mise en place del área de cocina según los requerimientos de cada chef de estación.
- Deberán realizar una limpieza completa de toda la cocina.

*** Steward**

- Ayudará en el mise en place general.
- Se encargará del mantenimiento de los diferentes equipos.
- Inventariar los registros de los comestibles y suministros existentes en el almacén y anunciar los productos faltantes del mismo.
- Cooperará en la limpieza de cierre.

*** Lavaplatos**

- Es el responsable de inventariar el menaje de la cocina.
- Mantendrá limpia y al alcance del personal de cocina, la vajilla, cristalería, cubiertos, ollas, sartenes, entre otros.

4.1.1.1.3.2 Área de Comedor.

*** Maître**

- Al momento de su llegada debe colocarse su uniforme el que tiene que estar limpio.
- Luego supervisará el mise en place realizado por el personal del comedor.
- Revisará el inventario del menaje y de las bebidas que se ofrecen.
- Supervisará la atención al cliente que realizan sus subalternos.
- Revisará la limpieza al cierre del área del comedor.

*** Hostess**

- Al momento de su llegada debe colocarse su uniforme el que tiene que estar limpio.
- Deberá revisar las reservaciones del día anterior y llamar para confirmar las mismas y si son canceladas, disponer las mesas.
- Zonificará las estaciones de trabajo de cada uno de los meseros.
- Asignará sus lugares a los diferentes comensales y hacer que se sientan cómodos.
- En caso de poco flujo de clientes, determinará las estaciones en donde no se vaya a seguir operando.
- Informará al capitán de meseros, las mesas que están libres y listas para operar.

- Al momento del cierre, colaborar en la limpieza.

*** Capitán de Meseros**

- Al momento de su llegada debe colocarse su uniforme el que tiene que estar limpio.
- Ayudará en el mise en place.
- Verificará que las estaciones de servicio, al igual que las mesas, se encuentren limpias y estén listas para la apertura del establecimiento.
- Supervisará a los meseros durante la prestación del servicio y se asegurará de que todos dispongan de sus herramientas de trabajo como el lito, navaja, bloc de comandas, esfero, etc.
- Al momento del cierre, supervisará la limpieza.

*** Meseros**

- Al momento de su llegada deben colocarse su uniforme el que tiene que estar limpio.
- Realizarán el mise en place del área del comedor.
- Deberán realizar el protocolo de servicio (bienvenida, toma de comanda, despedida y postservicio).
- Brindarán una atención personalizada y de calidad al cliente que se encuentre en su estación de servicio.
- Al momento del cierre deberán realizar la limpieza del comedor.

*** Garroteros**

- Se encargarán de limpiar las mesas para que los meseros las alisten para el servicio.
- Retirarán los platos y los llevarán a la cocina luego de que se finalice el servicio.
- Se encargan de abastecer las mesas auxiliares durante el servicio.

* En base al estudio de campo.

4.1.2 Higiene

La higiene dentro de un establecimiento de alimentos y bebidas es básica, es por ello que se debe contar con un sistema de calidad muy exigente para evitar problemas futuros. La frustración que puede ocasionarse por una mala higiene perjudica la buena imagen del restaurante, desencadenando problemas de diferente tipo, como por ejemplo, desgaste del personal, incremento de costos, ser menos competitivos.

Para lograr una excelente higiene se debe implementar un sistema de calidad, el cual asegure una satisfacción plena. Esta consiste en:

- Analizar el sistema actual de trabajo.
- Desarrollar el diagnóstico.
- Diseñar un sistema actual de calidad para el restaurante (manual de calidad), y dentro de este documentar las funciones en el área administrativa y operativa relacionada con este tema.
- Concienciar al personal y entrenarlo en procedimientos y controles.
- Implantar el sistema.

Es esencial que todos los colaboradores conozcan los principios de higiene para que lleguen a entender que la limpieza, en su sentido más amplio, es un hábito.

Se deben hacer tres puntualizaciones al hablar de la higiene:

- En relación con la higiene del local.
- En relación con la higiene en el servicio.
- Por último, con la higiene personal del profesional.

Es muy importante cuando la climatización es abierta, tener extractores debido a la polución proveniente del exterior.

La falta de limpieza en los suelos, polvos en sillas y mesas, mala conservación de la pintura en las paredes, pueden ser causas de disminución o pérdida de clientes, que va en perjuicio del negocio.

La limpieza de las maquinarias, muebles refrigerados y utensilios que se requieren para la elaboración, presentación y despacho de los alimentos y bebidas deben tener una limpieza diaria y deberán quedar perfectamente ordenados durante la jornada de trabajo.



Aun cuando los trabajadores encargados de la limpieza desarrollen su labor diariamente, es muy conveniente llevar a cabo mensualmente una limpieza profunda y detallada por parte del personal especializado, prestando particular atención en el conducto de extracción (que expulsa el calor y humo, además se va impregnando de grasa, la que se va derritiendo y escurriendo al aumentar el calor), inyección de aire y fumigaciones (evita que la cocina se convierta en refugio de cucarachas y parásitos).

La falta de limpieza en la vajilla que se emplea para el servicio al recoger las copas o vasos metiendo los dedos en los mismos, etc., son fallas graves.

4.1.2.1 La Higiene con Relación a los Desechos

Disponer de tanques separados para residuos orgánicos y no orgánicos y mantener los mismos tapados en el área. También se puede almacenar los residuos orgánicos en neveras para su conservación.

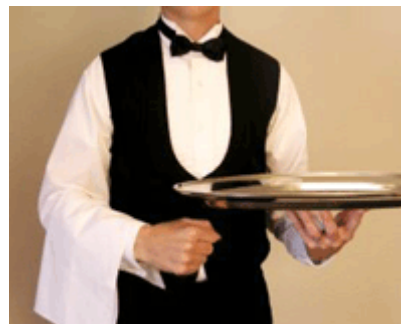
4.1.2.2 La Higiene del Profesional



Esta debe ser exagerada, debido a que el personal está en contacto con los alimentos, especialmente aquellos que trabajan en el área de cocina. Deben seguir las siguientes normas:

- Ducharse cada vez que se entre al servicio. El continuo movimiento en el trabajo hace sudar al individuo, llegando un momento en que la falta de limpieza proporciona mal olor corporal.
- Afeitarse antes de entrar en servicio.
- Arreglarse el pelo cada quince días como mínimo, cuidando no dejarse patillas, cuellos perfilados, todo aquello que denote mal gusto y falta de higiene. Se recomienda también el uso de jabones especiales para el lavado de cabeza en caso de caspa.
- Evitar el uso de fijadores fuertes y colonias muy olorosas.
- Limpieza de manos y uñas, que deben ser cuidadas al máximo. Aquel que padezca de alguna enfermedad de las manos, como sabañones, agrietamiento, eczema, etc., debe consultar rápidamente al médico para que sea atendido. Las uñas deben recortarse todas por igual y al máximo, evitando la costumbre de mordérselas.
- Durante el servicio se abstendrá de fumar, beber o comer, sobre todo licores o comidas que lleven ajo o cebolla. Muchas de las enfermedades intestinales proceden de una dentadura mal cuidada. Si por cualquier causa, enfermedad, etc., tuviese mal aliento es conveniente visitar al médico para que le recomiende cualquier producto, bien en pastilla o pulverizadores, que contengan clorofila para mantener la boca en buenas condiciones.
- No se debe usar polvos para la cara así como cualquier tipo de cosméticos extravagantes.

- Tener cuidado en los pies. Usar talco y después toallas mojadas en agua fría, ya que como el trabajo del profesional es de pie, debe tener especial cuidado en la higiene de aquellos, así como en el uso de un calzado cómodo para que pueda trabajar a gusto.
- Es conveniente tener un mínimo dos uniformes completos. Los zapatos serán de color negro, con cordones y sin ninguna clase de adornos.
- Es conveniente realizar una revisión médica cada seis meses; al trabajar hasta altas horas de la noche, las jornadas de trabajo de pie, los ambientes cargados, perjudican notablemente al organismo.
- El personal de la cocina debe utilizar malla o rede que cubran el cabello por completo.
- No se debe utilizar ningún tipo de joyería.
- No probar la comida con los dedos, ni con la misma cuchara con la que se cocina.



4.1.2.3 Contaminación de los Alimentos

En general la producción de alimentos libres de contaminación no sólo depende del lugar de su producción, sino también de los procesos de elaboración y de las personas que toman contactos con ellos.

La contaminación de un alimento puede ser de diferentes tipos, sea de naturaleza química, física o biológica.

4.1.2.3.1 Contaminación Química

Causada cuando por descuido llegan a los alimentos sustancias como detergentes, insecticidas, etc., que suelen manejarse en el establecimiento.

4.1.2.3.2 Contaminación Física

Consiste en la presencia de cuerpos extraños en el alimento. Estos son en general mezclados accidentalmente con el alimento durante la elaboración. Algunos ejemplos son: vidrios, metales, polvo, hilachas, fibras, cabellos o cualquier material extraño.

4.1.2.3.3 Contaminación Biológica

Puede deberse a la presencia de bacterias, virus, hongos, parásitos. Estos organismos son muy pequeños para ser vistos a simple vista y su peligro radica en que generalmente no alteran de manera visible el alimento.

De este grupo, la contaminación por bacterias patógenas (dañinas) es la causa más común de intoxicación alimentaria. La fuente más común de bacteria es el hombre, el mismo que es víctima por una inadecuada higiene personal de todo aquel que manipula o vende alimentos.

4.1.2.4 .Medidas para Prevenir la Falta de Aseo

- Almacenar los productos de limpieza separados de los productos alimenticios.
- Rotular claramente todos los productos de limpieza, raticidas y otro tipo de productos químicos, para evitar confusiones fatales.
- Tener especial cuidado con envases de vidrio, especialmente aquellos que se hallan en la cocina.
- Lavar adecuadamente sus manos antes de preparar la comida y cada vez que ésta se contamine (luego de tocar alimentos crudos, luego de ir al baño, luego de utilizar productos de limpieza, luego de tocar dinero, etc.)
- Debe utilizarse agua potable o hervida para lavar superficies y utensilios para la preparación de hielos y alimentos para beber.
- Diseñar procedimientos de limpieza y desinfección antes , durante y después de la jornada de trabajo.

4.1.2.5 Enfermedades Transmitidas por los Alimentos

Tales enfermedades son las causantes de trastornos gastrointestinales, tales como vómitos, diarreas y otros síntomas parecidos.

Pocas personas saben que los alimentos que consumen todos los días pueden causarles enfermedades conocidas como ETAs (Enfermedades Transmitidas por Alimentos)., llamadas así porque el alimento actúa como vehículo en la transmisión de organismos patógenos (que nos enferman, dañinos) y de sustancias tóxicas.

4.1.2.6 Intoxicaciones Alimenticias

Son causadas por la ingestión de toxinas producidas en los tejidos de plantas o animales, en productos metabólicos de microorganismos en los alimentos, en sustancias químicas que se incorporan a ellos de modo accidental o intencional en cualquier momento desde su producción hasta su consumo.

Los síntomas se desarrollan durante 1-7 días e incluyen algunos de los siguientes:

- Dolor de cabeza.
- Náuseas.
- Vómitos.
- Diarreas.
- Dolor abdominal.

Estos síntomas varían de acuerdo al tipo de agente responsable, así como por la cantidad de alimentos que fue consumida. Para las personas sanas, las ETAs son enfermedades pasajeras, que sólo duran un par de días y sin ningún tipo de complicación. Pero para las personas susceptibles, como niños y ancianos, mujeres embarazadas, las enfermedades pueden llegar a ser muy graves, dejando secuelas e incluso provocar la muerte.

4.1.2.6.1 Como prevenir las Intoxicaciones Alimenticias

Es necesario tomar medidas de higiene correctas para manipular los alimentos. Estas medidas son fáciles de aplicar. Los alimentos involucrados en la transmisión de las enfermedades son:

- Agua.
- Huevo-mayonesa.
- Lácteos.
- Hortalizas y legumbres.
- Hongos.
- Bebidas.
- Frutas.

4.1.2.7 Las Principales Operaciones de Limpieza y Desinfección de los Alimentos.

Permite remover y retirar la totalidad de los residuos sólidos y líquidos en el área de procesamiento, empaque y almacenamiento. Además de eliminar los residuos que proporcionan nutrientes necesarios para la multiplicación de los microorganismos.

- **Limpieza húmeda:** Se hace sobre los equipos, utensilios y áreas de procesos que permiten el uso del H₂O como solvente, y de detergentes y desinfectantes. Esta limpieza se hace en vegetales y hortalizas.
- **Limpieza seca:** Se realiza sobre equipos que procesan alimentos e ingredientes secos ejemplos: harinas, leche en polvo, mezcla de productos deshidratados.

4.2 Nivel de Información entre la Cocina y el Comedor

Para un servicio rápido y óptimo, todo el personal debe conocer completamente el menú, la preparación de los platillos, su tiempo de cocción, cantidades de porción de los ingredientes en cada plato, sugerencias o especialidades del día, etc.; esta información es necesaria debido a que en cualquier momento del día, algún cliente puede preguntar ciertos aspectos de un plato del menú, con lo que el mesero que lo atiende podrá satisfacer cualquier duda.

La información relacionada con los productos que se ofrecen en el establecimiento debe ser total, aunque también se debe tener conocimiento de los temas referentes al restaurante en sí, es decir, conocer el año en el que fue creado, sus orígenes, nombre completo del dueño y cómo localizarlo, historia del local si es que lo tuviera, dirección, teléfono, servicios complementarios, entre otros puntos.

No sólo el personal del comedor debe conocer estos detalles, sino también los del área de cocina. De este modo, el nivel de información en general será alto y completo.

4.3 Prestación del Servicio

Para una buena atención al cliente, el servicio debe contar con un procedimiento básico, brindando calidad y satisfacción al cliente. Dependiendo del tipo de servicio que se ofrezca en un establecimiento de alimentos y bebidas (servicio francés, americano, ruso, etc.), el procedimiento tendrá algunos cambios, como por ejemplo en la preparación del menaje inicial.

La prestación del servicio se divide en:

- Recepción y acomodación del cliente.
- Información y toma de comanda.
- Servicio y despedida.

4.3.1 Recepción y Acomodación del Cliente

La prioridad en la recepción es ganarse la simpatía del cliente causándole buena impresión y mostrándose atento ante éste. El empleado debe tener flexibilidad para comunicarse fácilmente con cualquier tipo de cliente, pues éste puede ser exigente, y talvez indeciso, altivo, comunicativo, etc.

Una estrategia que se debe utilizar es preguntarle el nombre de pila al cliente para posteriormente incluirlo al momento del saludo como en la despedida.

4.3.2 Información y Toma de Comanda



Es muy importante dar a conocer al cliente todo aquello que se oferta, incluso los servicios complementarios del establecimiento. Ya instalado el cliente, se le presentará la carta para que pueda elegir con calma, si es posible se realizará la gestión de ventas, recomendándole las especialidades de la casa, los almuerzos del día o las sugerencias del chef.

Al momento de tomar la comanda el mesero deberá hacerlo silenciosamente y escuchando al cliente para no cometer errores e informar el tiempo promedio de demora en que llegará el pedido.

4.3.3 Servicio y Despedida

Para la entrega del pedido, los meseros deben contar con un charol en donde llevarán los platos, así como una servilleta doblada sobre el antebrazo izquierdo, un saca corchos en caso de haber una carta de vinos, una navaja, un bloc para la toma de comandas, un encendedor y un esfero.

El servicio se lo realizará dependiendo del tipo de servicio que se utilice en el establecimiento. Además es importante mantener abastecida la copa de agua desde el momento de la instalación del cliente hasta su despedida.

Cabe recalcar que el mesero a cargo de cada estación no debe perder de vista sus mesas para brindar un servicio personalizado, para que su cliente no tenga que levantarse de su asiento para buscarlo.

Si el cliente solicita postre o café, se debe limpiar la mesa por completo, desalojando los residuos o migas que pudiesen quedar.

Al instante que el cliente pida la cuenta, ésta será revisada con anticipación para luego presentarse sobre un apoyo.

En la despedida es muy importante no olvidar la adecuada retroalimentación preguntado si el servicio estuvo del agrado del cliente, además de darle las gracias e invitarlo a que regrese.

Una vez que el cliente se haya retirado se debe cambiar la mantelería y el menaje, alinear la mesa y sillas con el fin de que quede todo dispuesto para el siguiente comensal.

4.3.4 Retroalimentación o Postservicio

Es el seguimiento que se le hace al cliente para conocer si el servicio fue de su agrado, que se lo puede realizar mediante encuestas o sugerencias al momento en que el comensal abandona el establecimiento.

Esta es la última impresión que el cliente tendrá, así que debe ser lo más agradable, placentera y positiva posible. Para esto se debe considerar:

- Presentar la cuenta a solicitud del cliente.
- Completar el proceso de pago rápidamente.
- Cuando se pague en efectivo, tener presente que el vuelto es requerido y presentarlo oportunamente.
- Dar gracias al cliente.
- Usar su nombre.
- Desearle un placentero día o noche.
- Inmediatamente después de la salida del cliente, chequear si algún objeto ha sido olvidado, de ser así, enseguida alertarlo.
- Asegurar que el cliente ha pagado su cuenta, firmado su cheque o recibo de voucher.
- Invitar al comensal a regresar en otra ocasión.

ESTIMADO CLIENTE

Evalúe la calidad percibida del servicio.

Su respuesta nos ayudará a brindarle la atención que espera y estimular a los colaboradores que lo merezcan.

Marque el color que califica el servicio recibido.

	excelente	muy bueno	aceptable
Calidad de los productos servidos			
Calidad del servicio personalizado			
Calidad de la higiene en general			
Calidad del producto con relación a los precios			
Calidad de la atención en general			

Servirle con excelencia es nuestra diferencia, esperamos lograrlo con su sugerencia oportuna.

fecha: #

SUGERENCIAS
(al dorso)

4.4 Marketing para Establecimientos de Alimentos y Bebidas

El marketing es el análisis, planificación, puesta en marcha y control de programas concebidos para llevar a buen fin los cambios deseados con

los mercados a los que se aspira a conservar, con la finalidad de alcanzar los objetivos de la organización. Se basa en la concepción de una oferta en términos de necesidades y en la elaboración de un precio, una comunicación y distribución, todas las cuales son aptas para informar, motivar y servir al mercado. Al aplicar el marketing a la restauración debemos tener en cuenta cinco interrogantes:

1. **Dónde:** Ubicación apropiada para establecer el restaurante, como distancia de la ciudad, manera de llegar al lugar señalado, etc.
2. **Para quién:** Definir el perfil de la clientela, hacer una buena selección del mercado.
3. **Cuándo:** Se refiere al horario diario, a los momentos de mayor demanda y de calma del establecimiento, además de la organización del trabajo.
4. **Qué:** Está dirigida a la oferta de venta de bebidas y alimentos según el horario del día, el tipo de clientes, la categoría y la temporada.
5. **Cómo:** El restaurador debe saber las estrategias de venta que va a emplear y como se hará la distribución, es decir reflexionar al respecto antes de empezar.

El marketing en la restauración estudia las satisfacciones alimenticias de los clientes para ofertarle una buena gama de diferentes platos y bebidas; el cliente puede tener motivaciones de diferentes tipo cuando va a un restaurante:

- Busca seguridad, alimentarse bien, que haya higiene en el lugar y en la manipulación de los alimentos.
- Busca deleite, necesidad de satisfacer los cinco sentidos, escuchar música, agudizar el apetito, mirar una decoración agradable, sentir un buen olor de alimentos o bebidas, todo en un clima de máxima satisfacción.
- Busca relaciones sociales, cocina sociable, servicio personalizado y sencillo junto con el excelente trato y cortesía.
- Busca conocimiento y cultura, pues a partir de su visita a un restaurante, llega a conocer la cultura culinaria de un país, los usos de un determinado alimento en una región, todo ello desarrollando una gastronomía creadora y cada vez más ingeniosa, donde sobresalga el aspecto cultural de los pueblos, demostrado por los que desarrollan esta actividad.

El marketing también contempla como aspectos importantes la imagen de la marca, la calidad en los servicios que se ofrecen, los valores, la formación profesional de los recursos humanos, la competencia, el mercado, las necesidades de los clientes, el producto que brinda, el precio apropiado para cada producto, las ventas y la rentabilidad.

En el marketing de los establecimientos de alimentos y bebidas no existe un producto definido como tal, debido a que está formado por un conjunto de elementos y algunos de estos son tangibles y otros son intangibles.

4.4.1 Características del Producto-Servicio

- Para poseer un plan de marketing relacionado a los establecimientos de alimentos y bebidas, es importante saber que el producto-servicio a vender tiene elementos tangibles como intangibles:
 - *Elementos Tangibles:* El local y las facilidades físicas del establecimiento, los alimentos y bebidas que ofrece.
 - *Elementos Intangibles:* El servicio, el contacto social, la música, el ambiente, etc.

Esto hace que el producto-servicio sea más complicado de vender y de mantener una estandarización a gusto de todos los clientes.

- Otra característica es aquella interacción entre el cliente y el personal del establecimiento, la misma que mantiene un alto grado de intensidad a comparación de otro estilo de negocios. Por este motivo, el personal es un aspecto muy importante para el éxito de un restaurante, puesto que éste debe comprender los deseos, dudas y necesidades del cliente, y saber satisfacerlo a plenitud.

4.4.2 Plan de Marketing

El plan de marketing debe ser analizado detalladamente de manera que promueva resultados positivos en beneficio del establecimiento. Para ello, el procedimiento a llevar a cabo es un plan de marketing que debe estar constituido por diferentes fases:

4.4.2.1 Fase Analítica de la Operación Actual del Restaurante

No puede ser descartada, debido a que esta fase ayuda a conocer los resultados de la gestión llevada anteriormente y sus resultados, además ayuda a identificar a los diversos clientes y sus necesidades y averiguar si lo que se ofrece está de acuerdo con el mercado.

Posteriormente se estudiarán los diferentes tipos de clientes que se encontrarán a lo largo del camino para una mejor visión del tema; en esta fase es importante tener en cuenta ciertas preguntas para averiguar qué tipos de clientes han sido los más frecuentes en las instalaciones del restaurante actualmente:

- o ¿De dónde provienen?

- o ¿Qué grupos de edad son los que más frecuentan el establecimiento?
- o ¿Cuál es el nivel socioeconómico de los clientes?
- o ¿Cómo está conformada la clientela?, es decir, ¿son personas que vienen solas, acompañadas, parejas, familias, negociantes, amigos, extranjeros, etc?
- o ¿Cuáles son las preferencias en cuanto al menú?
- o ¿Los precios de la carta son aceptados?
- o ¿Los clientes están satisfechos con el servicio, el ambiente, la música, etc.?

Con este análisis, se podrá ver que en ciertos casos algunos clientes han detectado alguna insatisfacción en el servicio; es por ello que se deben tomar acciones para mejorar y mantener una buena relación con ellos. Para conocer esta situación, es muy importante la retroalimentación o postservicio, aspecto ya estudiado anteriormente.

Es muy importante contar con una ficha de los clientes más frecuentes, con la información básica de éstos como es su fecha de nacimiento, su nombre completo, dirección, teléfono, etc., con el fin de poder ofrecerle un mejor servicio y hacerle conocer las promociones que el restaurante ofrece por temporadas.

4.4.2.2 Fase de Evaluación de los Factores Externos

Esta fase es básica para reconocer la situación de la competencia cercana al establecimiento; para ello se debe realizar un estudio comparativo del ambiente del lugar, la limpieza, el menú, calidad de alimentos y bebidas, precios y atención al cliente en general.

Además de evaluar el entorno económico, social y político (normas gubernamentales).

4.4.2.3 Fase de Establecimiento de Objetivos y Estrategias

Para llevar a cabo cualquier estrategia, es necesario definir el mercado al que se desea satisfacer, siendo éste un objetivo permanente. Dependiendo del mercado, los objetivos y estrategias deben ser establecidos.

Una vez realizado un estudio minucioso de los clientes actuales, se tendrá la información necesaria para poder decidir cuál será el mercado objetivo a satisfacer; el plan de marketing estará desarrollado a favor del mercado elegido.

4.4.2.4 Fase de Elaboración del Plan

Esta fase es más estratégica, puesto que las acciones comenzarán a realizarse para que el plan se dé sin problema alguno. Acciones tales como fijar los precios del menú, diseñar promociones y el modo de publicidad, desarrollar maneras para tener un mejor trato con los clientes, etc.

Para la elaboración del plan, hay que definir un propósito, es decir, saber qué es lo que se quiere alcanzar y en base a ello, las estrategias serán desarrolladas.

4.4.2.4.1 Estrategias de Marketing

1. Publicidad: Es muy importante contar con una publicidad exitosa, para ello existen varios medios:

- o *Material Impreso:* Este puede encontrarse en periódicos, revistas, hojas volantes, trípticos, etc., claro que el presupuesto para ello debe hallarse al margen de la clientela a la que se quiere atraer. El tamaño, los colores y la calidad de impresión deben ser del agrado para la vista. Es muy importante la creación de un logotipo y un slogan atractivos para que el cliente empiece a distinguir al restaurante sin tener que leer el nombre del establecimiento.
- o *Letreros, Avisos y Vallas:* Son una gran opción de publicidad, deben tener una buena ubicación, es decir, donde exista un gran flujo de personas y vehículos. Actualmente, el transporte público proporciona el servicio de publicidad en sus vehículos pudiendo ser una buena opción.
- o *Radio:* Para ello, es muy importante investigar cuál es la emisora de radio más escuchada por sus clientes; de esta manera, la publicidad en la radio será un éxito; una estrategia es realizar promociones por este medio para que quien escuche, tenga un incentivo más para visitar el establecimiento.

2. Gestión de Ventas: La gestión de ventas es una de las estrategias más importantes a realizarse una vez que el cliente haya ingresado al establecimiento. Esta gestión está a cargo del personal del área del comedor quienes lo están atendiendo. Se trata de ofrecer al cliente la mayor cantidad de productos posibles de manera que aumente el ingreso económico a favor del establecimiento, se le puede ofrecer las especialidades del día y hasta el platillo más costoso. El mesero debe contar con destrezas de ventas.

3. Comercialización: Es realizar exposiciones de los productos que se ofrecen de modo atractivo para la vista del cliente mediante

pancartas, fotografías de los platillos, vitrinas de postres, exhibidor de bebidas, etc., dentro del local. Esto incita a que el cliente compre.

3. **Promociones:** Existen un sinnúmero de promociones, como por ejemplo realizar eventos en donde ciertos productos estén a mitad de precio, diseñar combos, el 2 x 1, Ladies Night, degustaciones de nuevos platos, entre otros. Esto resulta muy atractivo para la clientela despertando interés en el restaurante y por ende incrementando las ventas.

4.4.2.5 Fase de Implementación del Plan

Se puede decir que esta fase es operativa, debido a que gracias a un cronograma de las acciones establecidas y un presupuesto de cada una de ellas, se podrá llevar a cabo el plan de marketing.

4.4.3 Marketing para la Apertura de un Restaurante

Una vez realizado los debidos estudios para la apertura, no hay que olvidar la importancia del marketing dentro de esta etapa, para ello se puede implementar ciertas estrategias creando así, un ambiente total de expectativa:

4. Hojas Volantes
5. Anuncios por Radio
6. Banners en las ventanas del futuro local promocionando la apertura del mismo
7. Anuncios en el periódico y revistas
8. Promociones junto a empresas de proveedores.

4.4.4 Elaboración de la Carta



La carta es uno de los elementos más importantes dentro de un establecimiento de alimentos y bebidas, pues ayuda a distinguir un restaurante de otro; además es un factor que influye en la decisión de ir o no a un determinado establecimiento.

Para la elaboración de la carta es importante la planificación y el desarrollo del menú, debido a que este es un elemento fundamental para la estructuración del producto-servicio, para lo que se debe lograr los siguientes objetivos:

- Satisfacer al cliente.
- Contribuir a la imagen del restaurante.
- Estimular el consumo de las diferentes especialidades.
- Ayudar a tener una ventaja sobre la competencia.
- Obtener la preferencia de los clientes.

4.4.4.1 Preparación del Menú

Para preparar el menú se deben considerar varios aspectos que van a variar, en el caso de que el establecimiento se encuentre funcionando, se realizará una reestructuración del menú para lo cual se considerarían los siguientes aspectos:

- Revisar los registros de ventas y de contabilidad para saber por fechas y temporadas el porcentaje de ventas de cada platillo del menú; además, estos registros ayudan a conocer el número de comensales, la hora de mayor afluencia y la forma de pago.
- Entrevistar a los empleados del restaurante, debido a que estos nos pueden dar información de primera mano con respecto a las impresiones de los clientes y saber cuál es la mayor competencia.
- Determinar las preferencias y gustos de los clientes.
- Tener presente el costo y la disponibilidad de los ingredientes.

4.4.5 Tipos de Clientes

Esta clasificación está basada en el material proporcionado por el Magister Heriberto López y la página web:

La importancia del cliente no es tomada siempre como tal, es por ello que se cree importante analizar el comportamiento de los diferentes tipos de clientes atendiendo a las características de personalidad para poder brindar un buen servicio.



4.4.5.1 Cliente Dominante e Impulsivo

De acciones rápidas, impaciente. Interrumpe con frecuencia y exige razones. Amigo de discusiones, pertenece a la clase de los eternos descontentos. Se hace notar con marcadas pretensiones, arrogante, activo y sin humor.

Expresión oral

- Sus quejas son desproporcionadas con relación al error cometido.
- Habla mucho.
- Utiliza palabras de moda.

- Ironiza
- A veces es afectuoso.

Gesticulaciones y mímicas

- Le gusta hablar fuerte, se muestra brusco, sarcástico y agresivo.
- Le gusta tomar sus decisiones llegando a ser muy egoísta y creerse superior a los demás.
- Exagera seguido con aire de importancia. Cejas arqueadas, sonrisa de suficiencia.

Procedimiento para Orientarlo

Escucharlo con paciencia, conservar la calma y el buen humor. Atender su posible reclamo sin discutir. No dejarse impresionar por su sarcasmo considerándolo como ofensas, pues es su forma de ser natural. Hasta cierto punto muéstrese halagador y considerado. Fortalezca la opinión que tiene de sí mismo. Déjelo hablar y sea breve.

4.4.5.2 Cliente Desconfiado

Cuidadoso y lento en sus movimientos. Ha cometido errores en otras compras o ha sido engañado. Jamás olvida las experiencias desagradables.

Expresión oral

- Trata de no dejarse influir por las opiniones de otras personas.
- Susceptible, sensible, a la defensiva, pleno de dudas y de escrúpulos.

Gesticulaciones y mímicas

- Tiene paciencia, es reservado, reposado. Se fija en todos los detalles, parece dispuesto a escoger indefinidamente, se toma todo su tiempo antes de tomar una decisión.

Procedimiento para Orientarlo

Ofrecer seguridad de que no corre ningún riesgo. Déle la información en la forma más completa. Repita si es necesario. No sea brusco con él, muéstrese abierto, convincente y a la vez muéstrele comprensión.

4.4.5.3 Cliente Indeciso

Extrema inseguridad, denota falta de confianza en sí mismo. Es incapaz de tomar una decisión. No sabe elegir, todo le agrada, cree que

comprándole a otro gana más. Pide constantemente la opinión del vendedor o de la persona que lo acompaña. Su personalidad es mediocre.

Expresión oral

- Inseguro, inconstante.
- Versátil, contrariado.

Gesticulaciones y mímica

- Sus actitudes son tímidas. Le agrada que decidan por él.
- Es dudoso, lento, taciturno y torpe.

Procedimiento para Orientarlo

Suministrar cuantos datos se pueda y procurar darle consejos útiles. Formular bastantes preguntas, darle argumentación suficiente. No se debe abandonar en ningún momento y no dejar que la conversación languidezca, llévelo sutilmente a tomar una decisión. Evitar las alternativas.

4.4.5.4 Cliente Taciturno (Silencioso o Reservado)

Permanece callado durante toda su argumentación sin hacer un solo comentario. Al finalizar todo sin dar pie para convencerlo.

Expresión oral

- Difícilmente contesta a las preguntas que se le hace.
- Reservado, poco seguro, tímido.

Gesticulaciones y mímica

- Su rostro es imposible, da la impresión de no entender lo que le dicen.

Procedimiento para orientarlo

Tener cuidado en su trato, son demasiados susceptibles, se ofenden con facilidad. Hay que ganarse su confianza. Hacer preguntas cuyas respuestas sean afirmativas para cerciorarse que ha comprendido, hacer referencia a testimonio de personajes importantes.

Pedir que consulte con sus amigos que ya han recibido servicios. Fomentar su confianza dando argumentos completos los cuales se deben repetir pero en forma diferente. Ser paciente y amable.

4.4.5.5 Cliente Locuaz y Demasiado Simpático

Habla constantemente sin permitir a nadie articular palabra. Trata de ser extremadamente amable con los demás.

Expresión oral

- Habla todo el tiempo, difícilmente permite la intervención del personal del establecimiento.
- Hace gala de una colección inagotable de chistes y anécdotas que sabe relatar bien.
- Habla de sus asuntos personales.

Gesticulaciones o mímica

- Sus pupilas se dilatan y su expresión es alegre.
- Movimiento frecuente de manos mientras habla.

Procedimiento para orientarlo

Atenderlo con humor. Tratar de atraer la atención lo más pronto posible hacia el servicio ofrecido. Evitar en lo posible entrar en discusiones con él sobre todo en asuntos personales. No demostrar impaciencia, hacer pocas preguntas.

4.4.5.6 Cliente Vanidoso Sabelotodo

Presume saber todo y pretende dar lecciones al mundo entero sobre cualquier tema. Trata de demostrar su competencia, de valorizarse. Es impaciente, intolerable, da lecciones sin saberlas.

Expresión oral

- Contradice o pone en dudas sus afirmaciones. Precipitado.
- Interrumpe continuamente, paternalista y con tono pedante.

Gesticulaciones y mímicas

- Gusta de hablar fuerte, se muestra brusco, sarcástico y agresivo.
- Toma decisiones egoístamente creyéndose superior a los demás.
- Toma posición imponente con aire de importancia y suficiencia, por lo general exagera las situaciones.

Procedimiento para orientarlo.

Elogiarlo y ponerlo en las nubes sobre todo en presencia de sus amigos pues esto lo entusiasma. Acoger con interés sus opiniones e ideas, ser

paciente y atento, no dejarse intimidar. Tener mucho tacto, no contradecir, no permitir que se excite o desconcierte, felicitarle, su argumentación ha de ser corta y con pocas preguntas.

4.4.5.7 Cliente Fanfarrón

Temperamento activo, inconsciente e indeciso.

Expresión oral

- Pretencioso.
- Mordaz.
- Ruidoso.
- Salta de una cosa a otra

Gesticulaciones y mímica

- Temperamento fuerte y gesticulaciones excesivas.
- Gran vitalidad.

Procedimiento para orientarlo

Actuar en forma decidida sin temor, hacer tomar una decisión rápida.

4.4.5.8 Cliente Metalizado

Busca siempre descuentos y gangas. Obsesionado por la idea de que todo precio puede ser rebajado. Se cree un hábil comprador y nada le importa el hacer un triste papel ante sus semejantes. Quiere el precio más bajo. Tiene por costumbre exprimir al vendedor.

Expresión oral

- Siempre habla de los mejores precios.

Gesticulaciones y mímica

- Observa, compara y escoge por precio.

Procedimiento para orientarlo

No se debe dejar coger ventaja. El mejor método para tratarlo es permitirle empezar con su maniobra, es como someterle al chantaje. Hay que hablarle en términos de ganancias, utilidades o dinero que es lo que busca. Discutir los precios abiertamente con él y guiarlo hacia el terreno donde el producto resulte más atractivo.

4.4.5.9 Cliente Técnico o Conocedor del Negocio

Sabe igual o más sobre los productos que el que le atiende. Sabe lo que quiere y exige lo que mejor sirva a sus propósitos. Se detiene en pequeños detalles.

Expresión oral

- Habla en términos técnicos.

Gesticulaciones y mímica

- Compara calidad y especificaciones técnicas.

Procedimiento para orientarlo

Argumentar con exactitud y buena fe. Contestarle con precisión matemática a sus preguntas. Evitar hacer recomendaciones equivocadas o con pocos conocimientos. Pedir sus opiniones sobre el producto.

4.4.5.10 Cliente Curioso

Todo lo que tenga de misterioso o intrigante le fascina, sus preguntas pueden ser sorprendentes.

Expresión oral.

- Pregunta constantemente sobre composición y elementos de las preparaciones.

Gesticulaciones y mímica

- Siempre está en pos de conocer todo.

Procedimiento para orientarlo.

No preocuparse por absurdas que sean sus preguntas, para el cliente curioso son de suma importancia. Tratar sus consultas con respeto y prontitud haciendo énfasis en las características del producto y llamar su atención.

4.4.5.11 Cliente Asesorado y Acompañado

Llega siempre acompañado a comprar, generalmente con un experto en ventas. El acompañante interviene a la argumentación, objetando al vendedor y asesorando al comprador.

Expresión oral

- Siempre trata de consultar a otros para hacer su pedido.

Gesticulaciones y mímica

- Asume una posición pasiva siempre esperando el consejo del acompañante.

Procedimiento para orientarlo

Pendiente, detalle al acompañante, si el cliente viene con el cónyuge recuerde que convencer al cliente mismo, de la misma forma con otro acompañante esta persona ejerce la misma influencia sobre el cliente. No se debe cometer el error de aislar al acompañante; por el contrario, comprometerlo y así será menos difícil. El cliente cree más en las insinuaciones de su acompañante que en las del vendedor.

4.4.5.12 Cliente Observador

Inicialmente no desea que se tomen la molestia de una conversación de ventas, porque no quiere comprometerse. Quiere darse cuenta por sus propios medios que si hay en ese sitio lo que le gusta o anda buscando.

Expresión oral

- Pregunta pequeños detalles.

Gesticulaciones y mímica

- Observador de minucias, un poco desconfiado.

Procedimiento para orientarlo.

Tener seguridad es lo más importante y el tacto para el trato. Preguntar poco para no ahuyentarlo y obtener cierta información. Tampoco descuidar al cliente por pensar que no va a realizar la compra. No se debe acosar pero que se dé cuenta que se interesan por él. Puede ser que pregunte no por comprar a hora pero sí en otra ocasión.

4.4.5.13 Cliente Irrespetuoso o Grosero

Este cliente tiene malos modales, es agresivo y antipático. Además es poco amable y sin contemplaciones.

Expresión oral

- Incontrolado.
- Usa lenguaje fuerte de argot popular.

Gesticulaciones y mímica

- Bien presentado.
- Actitudes agresivas.

Procedimiento para orientarlo

Hay que tener en cuenta que no se debe discutir con este tipo de cliente. No hay que perder la serenidad. No replique al cliente en tono altanero, utilizar la diplomacia y, en caso extremo, excútese con alguna frase amable y pida a otra persona que atienda a ese cliente.

Llegado el caso que el cliente sea grosero en extremo, de una manera cordial adviértale que no se le puede prestar el servicio puesto que él exige respeto entonces debe mostrarlo de su parte.

4.4.5.14 Cliente Tímido

Sufre complejo de inferioridad, piensa que todo el mundo se burla de él.

Expresión oral

- Se da para hablar o preguntar algo.

Gesticulaciones y mímica

- Retraído e inseguro.

Procedimiento para orientarlo.

Anticiparse un poco a sus peticiones, hay que presentarle poco a poco los productos para darle confianza, comenzar con lo más difícil para que él vea que es capaz de elegir lo que desea. No mortificarlo haciéndolo participar en demostraciones.

4.4.5.15 Cliente Colaborador

Es el tipo de cliente ideal, prácticamente él mismo es el que se vende. Ayuda a solucionar los problemas cuando se presentan o cuando hay duda, él busca la respuesta apelando a descubrimientos espontáneos de él mismo.

Expresión oral

- Utiliza frases sencillas y amistosas.

Gesticulaciones y mímica

- Amable, siempre dispuesto a colaborar.

Procedimiento para orientarlo.

Son clientes fáciles y manejables, de todos modos, no se debe abusar de su amabilidad. No tratar de darle algo que no se ajuste a sus necesidades.

4.4.5.16 Actitudes hacia el Cliente y su Manejo

Es importante tener en cuenta que según el trato que se le dé a un cliente, éste volverá o recomendará el establecimiento.

Cuando una persona que trabaja en servicio es grosera o inepta para prestar el servicio, el cliente no piensa que fue esta persona la que falló sino que es malo el establecimiento, de ello dependerá el alto o bajo índice de ventas, lo que repercute en las ganancias y el fortalecimiento o anulación de éste.

En términos generales el cliente deberá ser tratado en un establecimiento de servicios de alimentos y bebidas con la consideración adecuada, el máximo respeto, la amabilidad que deseamos para nosotros mismos, la cordialidad que se espera de los amigos mas preciados, la honradez propia de personas dignas de fe y una parte de familiaridad que les haga sentir confianza de lugar y las personas que lo están rodeando en ese momento. Este ambiente propicia un clima excelente de acercamiento al cliente para establecer una venta sin problemas muy fructífera.

En cuanto al cliente, deberá sentirse satisfecho del momento vivido en nuestra compañía, a gusto con la compra realizada, confiado por nuestra honradez y discreción, agradecido por haber suplido una necesidad vital y orgulloso de haberse contado dentro del grupo de personas atendidas en el establecimiento del cual formamos parte integral.

Estos son los factores importantes de una buena atención a cualquier tipo de cliente, sin mirar el sentido comercial, sino más bien la parte humana, poniéndose en la situación del cliente; si tenemos siempre en cuenta estos aspectos lograremos la satisfacción del cliente en todo sentido y así mismo nuestro profesionalismo se enaltecerá logrando también mayor satisfacción personal, lo que conlleva a una mejor posición y remuneración por el trabajo realizado.

4.5 El Liderazgo dentro de la Empresa Restaurantera

El liderazgo es un factor clave para el desarrollo y evolución de una empresa. Para alcanzar la excelencia empresarial en el área restaurantera, se requiere de un espíritu de emprendimiento y de un alto grado de comunicación entre el personal y el comensal. Además, el trabajo en equipo es muy importante para la mejora de la atención al cliente; es necesario que no existan diferencias entre las áreas del comedor y la cocina para así generar un ambiente de trabajo y cooperación entre todos quienes laboran para la satisfacción del cliente.

En la empresa restaurantera, lo más importante son los trabajadores, debido a que son el motor que impulsa al negocio hacia adelante. Es por ello que el trabajo en equipo es fundamental, puesto que integra a todos los empleados quienes buscan un mismo fin que es satisfacer al cliente por medio de un buen servicio.

4.5.1 Características de Liderazgo

El liderazgo no es sinónimo de dominación, sino es un tipo de inspiración para todos aquellos que se encuentran inmersos en la empresa. Aunque el liderazgo recae en una persona, esto no quiere decir que todas las funciones serán realizadas por ella, sino deberá delegar a sus subalternos de una manera sistemática y lógica para alcanzar un desarrollo positivo para la empresa.

La aptitud y habilidades de la persona son puntos claves para ser considerado un líder; no por ser poderoso o dueño del negocio quiere decir que sus empleados lo consideren como tal. Un líder es quien respeta la integridad de los demás, ofrece reconocimiento y aprobación de las decisiones que tomen los subalternos, no asume las responsabilidades de los empleados y promueve el trabajo en equipo.

4.5.2 Trabajo en Equipo

Los miembros de un equipo deben compartir las ideas para poder desempeñar sus funciones eficazmente y alcanzar su meta propuesta. Deben complementarse unos a otros para poder resolver los problemas que poco a poco se presenten.

Para que exista comprensión dentro del equipo, los requisitos con los que se deben contar son:

- Compañerismo
- Unión
- Equilibrio
- Aspiraciones
- Comunicación
- Química entre los miembros

Las habilidades de los miembros de un equipo de trabajo en un restaurante, son muy importantes, éstos deben tener ciertas destrezas como:

- *Experiencia Técnica:* esto dependerá del área en donde se trabaje, por ejemplo, el personal de comedor deberá tener conocimiento de servicio y atención al cliente, del protocolo a seguir delante del comensal, etc.; mientras que el personal de cocina deberá conocer todo lo referente a gastronomía dependiendo del tipo de menú que el restaurante ofrezca.
- *Habilidades de Solución de Problemas y Toma de Decisiones:* es muy importante en momentos de situaciones difíciles como un bajo de flujo de clientes, incremento de competencia, conflictos en horas de mucha demanda, problemas entre el personal, entre otros. Además, son muy importantes en el momento de cambio de menú, de creación de nuevas estrategias de mercadeo, promociones, etc.
- *Habilidades Interpersonales:* se refiere a la facilidad de comunicación y buen trato entre los compañeros de trabajo sin distinción entre áreas. En un restaurante, es muy común ciertos enfrentamientos entre la cocina y el comedor, es por ello que se requieren de técnicas que mejoren la situación cómo cambiar de actitud y crear un ambiente de integración y participación. Para lograr esto, eventualmente se deben realizar reuniones entre el administrador y el personal, con el fin de tener una retroalimentación de todo lo sucedido durante un período de tiempo, así se podrán limar asperezas entre los compañeros de trabajo.

*** 4.3.2.1 Características de un Equipo Triunfador**

- Hace su trabajo agradable y gratificante
- Es preciso y eficiente
- Lucha por objetivos comunes
- Disfruta aprendiendo de otros profesionales
- Disfruta de oportunidades de promoción
- Recibe un reconocimiento por el trabajo bien hecho
- Controla la situación y evita el estrés
- Mantiene una comunicación óptima con sus compañeros
- Los miembros tienen una adecuada formación
- Poseen una buena actitud profesional
- Existe cooperación y confianza mutua
- Creatividad e innovación
- No improvisa, sino que planifica, organiza y controla
- Busca el camino de la excelencia



* Clases de Relaciones Humanas.

*** 4.3.3 Errores más Frecuentes por falta de Liderazgo y Trabajo en Equipo**

Al momento de administrar un establecimiento de este tipo es común que se den ciertos errores en el manejo diario de la actividad. Es muy importante analizar estos errores y no permitir que trasciendan. Los más comunes son:

- Falta de capacitación de lo empleados.
- Falta de higiene.
- Falta de amabilidad y cortesía por parte del personal.
- Poco conocimiento técnico al momento de realizar el costeo del menú y al analizar el presupuesto inicial.
- Mala fijación de precios.
- Mal cobro en el instante que el cliente cancela la cuenta.
- Excesivo tiempo de espera al momento de asignar una mesa y de llevar los platillos al cliente.
- Mala preparación y presentación de los alimentos.
- Falta de stock de los platos de la carta.
- Servir lo que no se ordenó.
- Falta de Gestión de Ventas.
- Mala sección de proveedores y por ende materia prima (falta de control de calidad).
- Falta de estudio de mercado.

- Horario mal establecido.
- Menaje en malas condiciones.
- Mala atención al cliente y olvidarse servir un platillo a uno de los comensales.
- Mala presentación de los Meseros.

* Clases de Relaciones Humanas.

4.4 Esquema de Contenidos para un Seminario de Excelencia del Servicio

Índice de Contenidos

- Tema 1:
Introducción
 - o Actitud
 - o Personalidad
 - o Comportamiento laboral
 - o El trabajo en equipo
 - o Vocación de servicio
 - o La higiene personal
- Tema 2:
El cliente, Contacto, Llegada y Recepción.
 - o Anticiparnos a las necesidades y gustos de nuestros clientes:
 - Crítico
 - Prisas
 - Especial
 - Negativo
 - Tímido
 - Pesado
 - Alborotador
 - Amigable
 - Despistado
 - Exigente
 - Descontento
 - Indeciso
 - Los peques
 - o Servicio personalizado
 - Significado de la Meal Experience
 - Calidad vs Meal Experience
 - Adaptabilidad

- o La primera impresión la más importante
 - El anfitrión
 - Significado de los términos “Guest” El Invitado y “Host” El Organizador
 - La acogida

Tema 3:

El Arte de la Venta en Restauración

- o La carta, el menú y los vinos
 - Conocer la oferta gastronómica
 - Saber interpretar la demanda del cliente
- o Sugerencias
 - Las recomendaciones del Chef
- o Técnicas de venta en restauración
- o La sobremesa, el broche de oro
 - La venta y la satisfacción es un ejercicio continuo
 - Merchandaising

Tema 4:

Servicio Post-Venta

- o La factura
- o La Despedida, una herramienta de marketing
- o Venda otros servicios, venda mañana
- o Fidelizar una clientela, los detalles marcan la diferencia
- o El boca a boca, la mejor publicidad

CAPÍTULO V

Reingeniería de Costos y Precios en la Restauración de las Empresas Seleccionadas

5.1 Conceptualización de Términos relacionados al Tema

- **Costos:** Son factores determinantes en la competitividad, puesto que si éstos son mucho más altos que los de la competencia, puede producirse una baja de ventas en el establecimiento.

Los costos están vinculados con la economía de la empresa y son muy importantes para poder definir los precios finales de cada producto a vender.

“Se entiende por costos el consumo valorado de bienes materiales, mano de obra y servicios, con el objeto de la realización de la actividad productiva, así como ciertos impuestos, derechos públicos y tasas, siempre que sean imputados por la actividad productiva.”[▲]

- **Costos Fijos:** Estos se encuentran constantes durante un periodo de tiempo determinado, sin importar el volumen de producción; a manera de ejemplo, entre estos costos podemos mencionar el arriendo del local en donde opera el restaurante, los sueldos del personal, pago de luz y agua, entre otros.
- **Costos Variables:** Estos se van modificando dependiendo del volumen de producción, es decir, si no hay producción no hay costos variables, en cambio, si la venta de platillos y bebidas es alta, este tipo de costos subirá también. Como ejemplo, se puede tomar a la materia prima para la elaboración de los platillos, etc.

Es necesaria la división de los costos fijos y variables debido a que facilita el momento de tomar decisiones para el bien de la empresa, a calcular el punto de equilibrio, a realizar un buen diseño de presupuestos, a tener un mejor control de los costos mismos, etc.

- **Costos Ocultos:** Estos son aquellos que no son tan evidentes, son deficiencias en la toma de decisiones y acciones que se llevan a cabo, es decir, el desperdicio que se obtiene de la materia prima y otros recursos. Puede generarse un costo oculto a partir del pedido de la materia prima hasta el momento de la prestación del servicio.

[▲] Gutenberg Erich. Economía de la Empresa. Teoría y Práctica de la Gestión Empresarial. 4ª Edición corregida. Ediciones Deusto. España.

Es muy importante analizar los costos para poder minimizarlos y así obtener una mayor rentabilidad, aunque para ello no se debe tratar de bajar la calidad de los alimentos ni del servicio. Para bajar los costos, se debe hacer de una manera inteligente. Se debe llevar a cabo un control íntegro para poder descubrir errores y desviaciones para alcanzar la meta deseada.

- **Elementos de los Costos:** Los costos en general abarcan tres elementos que son:
 1. **Materias primas:** Elementos físicos imprescindibles en el momento de la elaboración de un producto, de sus accesorios, de su envase.
 2. **Mano de obra directa:** Valor del trabajo realizado por los operarios que contribuyen al proceso productivo.
 3. **Gastos Indirectos de Elaboración:** Factores que afectan la elaboración de los platillos, como por ejemplo, el gas, luz eléctrica, agua, mano de obra indirecta, etc.
- **Punto de Equilibrio:** Gracias al punto de equilibrio se puede conocer la cantidad necesaria promedio de venta para no obtener pérdidas ni ganancias y mantenerse en un límite mínimo. Claro que el objetivo es alejarse del punto de equilibrio de manera ascendente para que la utilidad sea mayor y el restaurante sea un éxito.

Entonces, se puede decir que el punto de equilibrio es el nivel de ventas, siendo los ingresos iguales a los costos de producción fijos y variables.

- **Precio de Venta:** Es el precio de costo más el beneficio neto, llamado también mínimo de ganancia, representa la remuneración justa al trabajo y capital invertido de la empresa. El beneficio no debe exceder del 10% ó 12% de precio de venta.

5.2 Control de Costos y Gastos

El control de los costos en el área de alimentos y bebidas es vital para el éxito del negocio, ya que si no se conoce el valor total de los costos, será muy difícil saber el valor real de la ganancia.

Además, es indispensable llevar a cabo un control de cocina muy detallado de todas las materias primas y productos empleados; sin embargo, el exceso de control puede producir un efecto negativo generando presión y una carga para el personal.

Entonces, para llevar un buen control de costos y gastos es necesario tener en cuenta ciertos documentos, con el fin de que se pueda mantener un equilibrio positivo en el manejo financiero del restaurante; solamente de esta manera, se podrá alcanzar la meta del control más exacto:

- **Comanda:** La comanda refleja el primer dato básico. Deben existir tres copias, la primera debe ir a caja para poder facturar; la segunda a la cocina para que el pedido se pueda elaborar y por último, la tercera la debe tener el mesero en caso de que el cliente desea pedir algo más, y para llevar un control también.

Restaurante Las Villas
 QUITAR EL CUBIERTO
 Cto. Toluca/Camagüey Km. 13
 (Lugar gourmet)
 Tel. 955 320 505 • Fax 955 320 796
 CENESA DE CAMAGÜEY

FACTURA N.º: R 7812 / 2006 MESA N.º: 100
 CAMARERO: 2
 FECHA: 08-12-06 N.º Cubiertos: 13

CONCEPTO	PRECIO	IMPORTE
TAMON IBIBO	2 17,00	34,00
POJE CASERO	2 17,00	34,00
CALAMARIS RACIÓN	2 15,00	30,00
MOJAMA Y HUEVA DE MUJOL	2 14,00	28,00
MARISCADA DE LA CASA	2 35,00	70,00
SOLOMILLO A LA PIMIENTA	3 16,00	48,00
SOLOMILLO ROQUE O PIMIENTA	1 16,00	16,00
ENTRECOTE PARRILLA	2 13,00	26,00
LUBINA	4 17,50	70,00
RODABALLO	3 16,00	48,00
MARQUES DE ARIENZO	2 17,00	34,00
MINERAL LL	6 2,20	13,20
CARA PEQUEÑA	9 2,20	19,80
COCA REPRESENTAR	5 2,80	14,00
CAFE	12 2,00	24,00
POSTRE DE LA CASA	13 4,50	58,50
ENTRADAS PAN	13 1,20	15,60

Base Imponible: 583,10
 7% I.v.a.: 40,82
Total Factura: 623,92 Eur.
 Equivalente a: 103.812 Ptas.

Gracias por su visita

TACOS KORY A nombre de: _____
 Local 3 Zona A Plaza las Américas Boca del Río, Ver.

Tacos árabes (tortilla de harina)					
Clave		Carne	Pz	Precio	Cantidad
1 / 11	Árabe		\$15.00		\$20.00
2 / 12	Arrachera		\$18.00		\$22.00
3 / 13	Bistek		\$18.00		\$22.00
4 / 14	Pastor		\$15.00		\$20.00
5 / 15	Chorizo		\$15.00		\$20.00

Tacos orientales (tortilla de maíz)					
	Carne	Pz	C/Queso		
21 / 22	Árabe	\$12.00		\$16.00	
23 / 24	Arrachera	\$16.00		\$20.00	
25 / 26	Bistek	\$18.00		\$20.00	
27 / 28	Pastor	\$8.00		\$12.00	
29 / 30	Chorizo	\$8.00		\$12.00	

Tacos orientales (tortilla de maíz) orden (4)					
	Carne	Pz	C/Queso		
221 / 222	Árabe	\$40.00		\$50.00	
223 / 224	Arrachera	\$60.00		\$70.00	
225 / 226	Bistek	\$60.00		\$70.00	
227 / 228	Pastor	\$30.00		\$40.00	
229 / 230	Chorizo	\$30.00		\$35.00	

Alambres					
	Carne	Pz	C/Queso		
31 / 32	Árabe	\$55.00		\$65.00	
33 / 34	Arrachera	\$65.00		\$75.00	
35 / 36	Bistek	\$65.00		\$75.00	
37 / 38	Pastor	\$55.00		\$65.00	
39 / 40	Chorizo	\$55.00		\$65.00	

Platillos Kory					
Con guacamole, cebolla asada, jitomate, rebanado, tortillas de maíz y frijoles refritos					
	Carne	1/4 Kg	C/Queso		
41 / 441	Árabe	\$55.00		\$65.00	
42 / 442	Arrachera	\$65.00		\$75.00	
43 / 443	Bistek	\$65.00		\$75.00	
44 / 444	Pastor	\$55.00		\$65.00	
45 / 445	Chorizo	\$55.00		\$65.00	

	Carne	1/2 Kg	C/Queso		
51 / 551	Árabe	\$100.00		\$120.00	
52 / 552	Arrachera	\$120.00		\$140.00	
53 / 553	Bistek	\$120.00		\$140.00	
54 / 554	Pastor	\$100.00		\$120.00	
55 / 555	Chorizo	\$100.00		\$120.00	

	Carne	1 Kg	C/Queso		
61 / 661	Árabe	\$180.00		\$210.00	
62 / 662	Arrachera	\$210.00		\$240.00	
63 / 663	Bistek	\$210.00		\$240.00	
64 / 664	Pastor	\$180.00		\$210.00	
65 / 665	Chorizo	\$180.00		\$210.00	

- **Factura:** La factura debe reflejar lo que el cliente pidió desglosado el IVA y el servicio. Además deberán ir los precios de cada uno de los platillos y bebidas.

- **Cuadre de Caja:** Donde se muestra el ingreso del día más el fondo de caja.

Movimientos de Caja

Fecha Inicial: 22 de Noviembre de 2006 Fecha Final: Miércoles, 22 de Noviembre de 2006

La caja está abierta

Analice aquí el encabezado de una columna para agrupar por esa columna.

No. Operación	Fecha	Tipo	Concepto / Descripción	Efectivo	Tarjeta	Cheque	Otros	Total	Divisa	Tipo Cambio
138	22-Nov-06	Ingreso	Pago de venta	\$411.50	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$411.50	Peso (Mex)	\$0.00
137	22-Nov-06	Ingreso	Pago de venta	\$13.16	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$13.16	Peso (Mex)	\$0.00
136	22-Nov-06	Ingreso	Pago de venta	-\$517.50	\$2,000.00	\$0.00	\$0.00	\$1,482.50	Peso (Mex)	\$0.00
135	22-Nov-06	Ingreso	Pago de venta	\$20.00	\$200.00	\$0.00	\$0.00	\$220.00	Peso (Mex)	\$0.00
127	22-Nov-06	Ingreso	Pago de venta	\$17.70	\$100.00	\$0.00	\$0.00	\$117.70	Peso (Mex)	\$0.00
134	22-Nov-06	Ingreso	Pago de venta	-\$5.60	\$20.00	\$0.00	\$0.00	\$14.40	Peso (Mex)	\$0.00
133	22-Nov-06	Ingreso	Pago de venta	-\$8.14	\$20.00	\$0.00	\$0.00	\$11.86	Peso (Mex)	\$0.00
132	22-Nov-06	Ingreso	Pago de venta	\$44.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$44.00	Peso (Mex)	\$0.00
131	22-Nov-06	Ingreso	Pago de venta	\$102.90	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$102.90	Peso (Mex)	\$0.00
130	22-Nov-06	Ingreso	Pago de venta	\$358.20	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$358.20	Peso (Mex)	\$0.00
124	22-Nov-06	Ingreso	Pago de venta	\$11.06	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$11.06	Peso (Mex)	\$0.00
123	22-Nov-06	Ingreso	Abono inicial de crédito	\$147.80	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$147.80	Peso (Mex)	\$0.00
121	22-Nov-06	Ingreso	Abono inicial de crédito	\$11.75	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$11.75	Peso (Mex)	\$0.00
119	22-Nov-06	Ingreso	Pago de venta	\$65.40	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$65.40	Peso (Mex)	\$0.00
118	22-Nov-06	Ingreso	Pago de venta	\$50.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$50.00	Peso (Mex)	\$0.00
117	22-Nov-06	Ingreso	Abono inicial de crédito	\$48.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$48.00	Peso (Mex)	\$0.00
TOTALES:				\$907.45	\$2,340.00	\$0.00	\$0.00	\$3,547.50		

☐ Tipo
☐ Ingreso
☐ Egreso

Concepto / descripción
 Cantidad \$0.00

F6 Cierre de Caja F7 Guardar F9 Vista Preliminar F10 Imprimir F12 Cerrar

- **Control de Producción:** Se divide en las recetas estandarizadas y en la solicitud a Bodega de los materiales y materias primas necesarias para producir los diferentes platillos:

- o **Recetas Estandarizadas:** Lista detallada de los ingredientes necesarios para la preparación de un platillo, aderezo, salsa y guarnición en un formato especial. Como información adicional contiene los costos unitarios, las cantidades utilizadas y los costos totales, los mismos que sirven para calcular el precio de venta de los platillos.[▲] Con dichas recetas, se logrará evitar el desperdicio de materia prima.

ALITAS BBQ			
PRESENTACIÓN: Sobre hoja de col morada y acompañada de deditos de polenta.			
SERVIDO: Caliente			
PREPARACIÓN			
Se cocinan las alitas con los condimentos, se doran luego en mantequilla. Para servir, se calientan las alitas, se les rocía la salsa BBQ y se las decora con un poco de perejil picado.			
INGREDIENTES			
Cantidad	Descripción	V. Unitario	V. Total
8 mitades	Alitas	0,0032	0,75
1 porción	Salsa BBQ	0,10	0,10
Varios	Especias	0,10	0,10
25 gramos	Mantequilla	0,0012	0,03
1 porción	Deditos de Polenta	0,16	0,16
TOTAL			1,14
		COSTO POR PORCIÓN	1,14
		COSTO POR 3,62	4,13
		PVP (EJECUTIVO)	4,80
		PVP (NORMAL)	4,40

- o **Solicitud a Bodega:** Gracias al mise en place realizado desde el inicio de la jornada en el área de la cocina, se podrá tener conocimiento de toda la materia prima y materiales de ferretería y limpieza faltantes. Con esta información, se escribirá una solicitud dirigido a Bodega con el fin de contar con todo lo necesario para la elaboración de los platillos.

[▲] <http://www.dgit.gob.mx/dgest/Servicios/promode/cocoab.pdf>

- **Documento de Bodega:** Es la solicitud de materia prima y otros materiales tales como ferretería y limpieza faltantes en Bodega.

[illegible]

- **Vales de Proveedores, Notas de Venta o Facturas:** Todo el dinero que sale debe ser respaldado por un documento.

- **Documento de Incidencia:** El cual enseñe los productos en mal estado, vencidos, accidentados y rechazados (pérdidas por no/ventas).



5.2.2 Propuesta de una Metodología de Control de Costos en el Área de Alimentos y Bebidas

Para tener un íntegro control de los costos, es necesario conocer ampliamente todo lo referente a ello, es decir, hallarse inmerso en todo lo que tiene que ver con la obtención de la materia prima, su almacenamiento y producción, además conocer las diferentes ofertas que los proveedores puedan brindar e investigar sobre estrategias y soluciones para el planteamiento de un buen control de costos.

La propuesta a establecer es un proceso mediante el cual ayuda a cumplir cabalmente el objetivo planteado.

- Conocer cómo se ha ido llevando dicho control, para ello es fundamental contar con una amplia información de resultados financieros.
- Analizar la información obtenida.
- Establecer propuestas o medidas de solución para corregir cualquier error.

- Modificar las actividades erróneas por las planteadas para mejorar dicho control.
- Implantar y actuar según lo planteado.
- Comparar el desempeño de las actividades anteriores a las nuevas para constatar de un cambio positivo.

5.2.3 Recomendaciones para un Mejor Control

En cada una de las áreas del restaurante debe existir un procedimiento cuidadoso para evitar problemas posteriores, ocasionando al final pérdidas para la empresa, tales como mala recepción de la mercadería, robos, mala conservación de alimentos, desperdicios de los mismos, mal control de las comandas, promociones con alto costo, mal sistema de cobro, consumo del personal sin autorización, entre otros.

Es por ello que se recomienda:

Bodega:

- Abrir las cajas de la mercadería y contar los productos.
- Pesar la mercadería constatando sobre la cantidad solicitada al proveedor.
- Comparar precios de compra de los diferentes proveedores para elegir el más adecuado.
- Almacenar los productos rápidamente en el lugar correcto para evitar pérdidas de los mismos.
- Etiquetar los productos perecederos con la fecha de recepción.
- Colocar todo por grupos y bien tapado.
- Mantener todo producto bajo control de un kárdex.
- Tener un estricto control con todo producto que salga de Bodega.

Producción (Cocina):

- Realizar reportes de producción.
- Seguir las recetas estandarizadas para evitar desperdicios.
- Tener un control y orden de las comandas que van llegando para la realización de los platillos.
- Etiquetar todos los envases.

Ventas (Comedor):

- Tener un alto conocimiento de los platillos y bebidas que se ofrecen.

- Si existe un menú del día, realizarlo con platillos de bajo costo.
- Elegir platillos de bajo costo para colocarlos como sugerencias y/o especialidades.

5.3 Precio de Venta del Producto

Cuando se tenga calculado el PVP se debe tener en cuenta el PVC (precio de venta competencia), el PVO (precio de venta oficial) y sobre esto fijar el PVR (precio de venta oficial al público) .

Se toma como ejemplo a un restaurante ficticio cuya capacidad es de 30pax; este establecimiento brinda desayunos de 8 a 10 de la mañana, almuerzos de 12 a 3 de la tarde y cenas de 7 a 10 de la noche. Cabe resaltar que el tiempo que se toma por cada comida varía, así:

- En el desayuno: 30 minutos
- En el almuerzo: 60 minutos
- En la cena: 90 minutos

Esto quiere decir que en el desayuno, si se toma como tiempo 2 horas, una silla estará ocupada *4 veces*; en total *120 minutos*, los cuales se consideran como *Capacidad Potencial*.

Se supondrá que en dicho establecimiento se vende el Desayuno Americano a \$2,60 y el Continental a \$2,00, el valor promedio de los mismos será de: *\$2,30*.

Para conocer el ingreso potencial que se obtiene en el período de estos 120 minutos, se realizará lo siguiente:

Número de Pax x Número de Rotación x Valor promedio de Desayunos

$$30 \times 4 \times 2,30$$

$$\text{Ingreso Potencial} = \$ 276.00$$

El ingreso potencial es ideal para el establecimiento pero no real, es por ello que se considera que el 40% de esos \$276, es lo que la empresa debe esperar como porcentaje mínimo diario. , es decir: *\$110.40*

5.3.1 Elementos Influyentes en el Precio de Venta del Producto

* 5.3.1.1 Aspectos a Considerar para la Fijación de Precios

A continuación se enumerarán todos los aspectos que presenta el precio de venta del plato o producto:

- Componentes o materia prima del plato.
- Elaboración del plato.
 - o Recursos Humanos.
 - o Recursos Energéticos.
- Otros gastos de administración.
 - o Administración
 - o Contabilidad.
 - o Gastos de oficina.
- Otros gastos de operación.
 - o Publicidad.
 - o Comercialización.
 - o Capacitación del personal.
 - o Reposición de insumos y equipos.
 - o Depreciación de equipamiento.
 - o Mantenimiento a equipos.
- Presentación o servicio.
 - o Lencería.
 - o Animación.
 - o Menaje.
 - o Recursos humanos.
 - o Confort.
 - o Imagen Corporativa.
 - o Decoración.
- Embalaje del producto.
 - o Cajas, tarrinas, entre otros.
 - o Servilletas.
 - o Sachet de mayonesa, salsa de tomate, etc.
 - o Cubiertos desechables.

* Clases de Administración de Empresas.

4.5.2.1 Coeficiente MARK-UP

Para obtener el precio de venta al público (PVP) es fundamental conocer el MARK-UP, el cual es un coeficiente que se hallará en función del beneficio que se desea. Así:

- Cuando inicia el negocio hasta los primeros 6 meses, el beneficio, es decir, la utilidad neta, debe hallarse entre un 15%.
- Desde los 6 meses hasta cumplir el año, el beneficio neto debe ser de un 20%.
- A partir del primer año hasta el segundo, la utilidad tiene que ir desde un 20 a un 30%.
- Y un 35% a partir del segundo año de vida del negocio.

Una vez conocido el porcentaje del beneficio neto según el tiempo de apertura del restaurante, se dividirá dicha cantidad para 100 menos el porcentaje del beneficio neto:

Por ejemplo, si el beneficio es el de un 15%, la división será la siguiente:

$$15/(100-15)$$

$$15/85$$

Si el beneficio es de un 25% será:

$$25/(100-25)$$

$$25/75$$

Si el beneficio es de un 30%:

$$30/(100-30)$$

$$30/70$$

El resultado de esta división es el coeficiente MARK-UP. Se tomará como ejemplo las siguientes cantidades:

$$15/85 = 0,176470588$$

5.3.1.2 Punto de Equilibrio

El punto de equilibrio, como se mencionó anteriormente, es muy importante para establecer un límite mínimo de ventas en el mes o en el año para evitar pérdidas económicas.

5.3.1.2.1 Precio de Venta

Para conocer el punto de equilibrio hay que conocer los costos fijos, variables y el coeficiente Mark-Up (M.U.). Con ello, se logrará saber cuál es el valor promedio necesario a vender:

- **Primera Forma**

En este caso, se procede de esta manera:

$$\text{Costo} \times \text{M.U.} = \text{Beneficio}$$

Supongamos un costo total unitario del plato es \$1.75

$$\$1.75 \times 0,1764470588 = \$ 0.308 \text{ (para un beneficio de 15 \%)}$$

$$\text{Costo} + \text{Beneficio} = \text{PVC}$$

$$\$1.75 + \$0.30 = \$2.05$$

- **Otro análisis de cálculo.**

En la restauración se manejan determinados por cientos para el cálculo del precio de venta.

Bebidas-----	20 %
Alimentos-----	35 %
Otros -----	45 %

Así:

Se toma como ejemplo un platillo como es el filete a la plancha con verduras, el precio que le corresponde es:

Costo unitario -----	\$4.22
Porcentaje del costo-----	35 %

$$\text{Precio de Venta} = 4.22 / 0.35 = \$12.06$$

5.4 Valor Actual Neto (VAN)

Este cálculo se realiza cada cinco años en base a las ventas anuales, en el cual se considera un 10% crecimiento por cada año de funcionamiento.

Así:

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas Anuales	12.000	13.200	14.520	15.972	17.569,20	19.326,12
*10% de VAN	1.200	1.320	1.452	1.597,20	1.756,92	xxx

***Observación** .El crecimiento porcentual puede ser incrementado de acuerdo a las ventas, por ejemplo se puede iniciar con un 30 % y cada año sumar por cientos en el orden de un 5 ó 10 %

5.5 Tasa Interna de Retorno (TIR)

Para obtenerlo, se realiza el cálculo en base al total de los activos sobre el beneficio neto operativo (resultado del VAN) más la amortización con lo cual obtenemos la recuperación del capital en cinco años.

$$\text{TIR} = \text{Total de Activos} / \text{Beneficio Neto Operativo} + \text{Amortización}^a$$

$$\text{TIR} = 50.000 / 19.326,12 + 12.000$$

$$\text{RC (Recuperación del Capital)} = 50.000 / 31.326,12$$

$$\text{RC} = 1,60$$

$$\text{RC} = 160\%$$

^aLa amortización es el tiempo de vida útil que tiene un bien pero expresado en dinero. En este caso, se ha tomado como ejemplo una amortización de doscientos dólares mensual, multiplicándolo por 60 meses que equivale un total de 12.000 dólares.

* 5.6 Estudio de Factibilidad para un Restaurante

Para conocer si la implementación de un restaurante será exitosa, se debe tomar en cuenta los siguientes aspectos siendo el primer punto una referencia del terreno y construcción. Dependerá de la situación de cada restaurante para tomar en cuenta todos los elementos siguientes:

TERRENO Y CONSTRUCCIONES			
Descripción	Área (m2)	Precio Unitario	Total Dólares
Terreno	0	0	0
Edificio Fábrica	0	0	0
Edificio de Administración	0	0	0
Guardianía	0	0	0
Cerramiento de Mallas	0	0	0
Cubierta de Materia Prima	0	0	0
	SUBTOTAL		0
	IMPREVISTOS	5%	0
	TOTAL		0

Se muestra un breve listado con ciertos artículos que se utilizan para desarrollar la actividad restaurantera. Cuando se dé la utilización práctica de este manual, se deberá tener presente que se puede ampliar o reducir la lista según el tipo de restaurante y servicio:

MAQUINARIA Y EQUIPO			
Descripción	Unidad	Precio Unitario	Total Dólares
MAQUINARIA Y EQUIPO PRINCIPAL			
Frigoríficos	1	750	750
Refrigeradora	2	500	1,000
Licadoras	1	100	100
Láser Codificador	1	80	80
Balanza	1	300	300
Cocina Industrial	1	800	800
Camioneta	1	22,000	22,000
	SUBTOTAL		25,030.00

EQUIPO AUXILIAR			
Cuchillos	10	30	300
Bandejas Plásticas	10	10	100
Ollas	5	20	100
Sartenes	10	10	100
	SUBTOTAL		600

EQUIPO ADICIONAL			
Cafeteras	1	1,500	1,500
Vajillas	1	500	500
Mantelería	1	500	500
	SUBTOTAL		2,500
	TOTAL		28,130

OTROS ACTIVOS			
Descripción	Unidad	Precio Unitario	Total Dólares
MOBILIARIO			
Mesas	5	100	500
Sillas para Mesas	30	20	600
Computadores	1	700	700
Archivadores	2	120	240
Teléfono e Instalación	2	300	600
	SUBTOTAL		2,640
	IMPREVISTOS 5%		132
	TOTAL		2,772

En el siguiente aspecto, se consideran ciertos documentos importantes para el funcionamiento y estudio de factibilidad para el restaurante:

DOCUMENTOS Y TALLER			
Descripción	Unidad	Precio Unitario	Total Dólares
Permisos de Sanidad	1	500	500
Taller (Herramientas)	1	1,500	1,500
Constitución de la Sociedad	1	1,000	1,000
Estudio de Factibilidad	1	1,500	1,500
	SUBTOTAL		4,500
	IMPREVISTOS 5%		225
	TOTAL		4,725

TOTAL DE TERRENOS, MAQUINARIA Y EQUIPO, OTROS ACTIVOS Y DOCUMENTOS Y TALLER	7,497
--	--------------

Se hará referencia a la materia prima prevista para un año, además de la mano de obra directa e indirecta, suministros, etc:

MATERIA PRIMA		ESTIMADO PARA EL AÑO		
Descripción	Unidad Kilos Mes	Precio Unitario Kg	Total Mensual Kg	Total Dólares
Camarón	250	3.0	750	9,000
Corvina	100	4.0	400	4,800
Calamar	50	3.0	150	1,800
Mejillón	50	3.0	150	1,800
Concha	50	3.0	150	1,800
			1,600	19,200
	SUBTOTAL			38,400
	IMPREVISTOS 3%			1,152
	TOTAL			39,552

MANO DE OBRA DIRECTA	COSTO HORA 1.12 12		
	HORAS MES		
Descripción	Unidad	Precio Unitario	Total Dólares
Cocinero	2	250	6,000
Meseros	2	250	6,000
	SUBTOTAL		12,000
	BENEFICIOS SOCIALES 10%		1,200
	SUBTOTAL		13,200
	IMPREVISTOS 5%		660
	TOTAL		13,860

MANO DE OBRA INDIRECTA	COSTO HORA 1.12 12		
	HORAS MES		
Descripción	Unidad	Precio Unitario	Total Dólares
Obrero	1	250	3,000
Bodeguero	1	250	3,000
Guardián	1	250	3,000
	SUBTOTAL		9,000
	BENEFICIOS SOCIALES 10%		900
	SUBTOTAL		9,900
	IMPREVISTOS 5%		495
	TOTAL		10,395

SUMINISTROS	MESES * 12 12		
	Unidad	Precio Unitario	Total Dólares
Descripción			
Energía Eléctrica	100	0.13	156
Lubricantes	10	20	2,400
	SUBTOTAL		2,556
	IMPREVISTOS 5%		128
	TOTAL		2,684

DEPRECIACION Y AMORTIZACION	Nº MESES 12		
	Dólar	Años	Dólar
DEPRECIACION			
Frigoríficos	750	2	375
Refrigeradora	500	2	250
Licadoras	100	2	50
Láser Codificador	80	2	40
Balanza	300	2	150
Cocina Industrial	800	2	400
Camioneta	22,000	2	11,000
Laboratorio	500	8	63
Taller	1,500	8	188

Equipo Auxiliar	600	8	75
Equipo Adicional	2,500	8	313
	TOTAL DEPRECIACIÓN		12,903
AMORTIZACION			
Descripción	Dólar	Años	Dólar
Constitución Sociedad	1,000	5	200
Estudio Factibilidad	1,500	5	300
	TOTAL AMORTIZACIÓN		500
	TOTAL DEPRECIACIÓN Y AMORTIZACIÓN		13,403

REPARACION Y MANTENIMIENTO	Nª MESES 12		
Descripción	Dólar	%	Dólar
Maquinaria y Equipo (1%)	28,130	1%	3,376
	TOTAL		3,376

SEGUROS	Nª MESES 12		
Descripción	Dólar	%	Dólar
Maquinaria y Equipo (1%)	28,130	1%	3,376
	TOTAL		3,376

Los gastos administrativos y generales son unos de los más altos, además son permanentes, es por ello que deben estar tomados en cuenta en el estudio de factibilidad. Según el tamaño y capacidad del establecimiento, será el número total de personal:

GASTOS ADMINISTRATIVOS Y GENERALES	Nª MESES 12			
Descripción	No	Mensual Dólar		Anual Dólares
Gerente	1	1,000		12,000
Gerente Planta	1	1,000		12,000
Contadora	1	250		3,000
Secretaria	1	200		2,400
	SUBTOTAL			29,400
	BENEFICIOS SOCIALES 10%			2,940
	SUBTOTAL			32,340
SUMINISTROS				
Descripción	No	Mensual Dólar		Anual Dólares
Gastos de Oficina	1	500	0	6,000
	SUBTOTAL			6,000

DEPRECIACION				
Descripción	No	Mensual Dólar	Años	Anual Dólares
Muebles y Equipo de Oficina (10años)	2,772		10	277
	SUBTOTAL			277

REPARACION Y MANTENIMIENTO				
Descripción	No	Mensual Dólar	Años	Anual Dólares
Muebles y Equipo de Oficina (1%)	2,772		1%	28
	SUBTOTAL			28
	SUBTOTAL IMPREVISTOS			38,645
		5%		1,932
TOTAL DE GASTOS ADMINISTRATIVOS Y GENERALES, SUMINISTROS, DEPRECIACIÓN, REPARACIÓN Y MANTENIMIENTO				40,58

No solamente los gastos administrativos son importantes, también los son los de ventas y financieros:

GASTOS DE VENTAS			
Descripción	Unidad	Nº MESES	12
		Sueldo Mensual	Sueldo Anual
Vendedor	1	250	3,000
	BENEFICIOS SOCIALES 30%		900
	SUBTOTAL		3,900
	COMISIONES 5%		195
	TOTAL		4,095

GASTOS FINANCIEROS				
Descripción	Capital	Interés %	Nº MESES	12
			Interés Mensual	Interés Anual
Préstamo A Mutualista Azuay	15,000	12%	150	1,800
	TOTAL		DÓLARES	1,800

CAPITAL DE OPERACIÓN			
Descripción	ESTIMADO PARA UN MES		
	Tiempo Meses	Valor	Valor Dólar
Materiales Directos	2	3,296	6,592
Mano de Obra Directa	1	1,155	1,155
Mano de Obra Indirecta	1	866	866
Suministros	1	224	224
Reparación y Mantenimiento	1	281	281
Seguros	1	281	281
Gastos de Administración y Generales	1	3,381	3,381
Gastos de ventas	1	341	341
	TOTAL		13,122

COSTO DE PRODUCCION	ESTIMADO PARA EL AÑO		
Descripción		Valor Mensual	Valor Dólares
Materiales Directos		3,296	39,552
Mano de Obra Directa		1,155	13,860
Carga Fabril			0
Mano de Obra Indirecta		866	10,395
Suministros		224	2,684
Depreciación y Amortización		1,117	13,403
Reparación y Mantenimiento		281	3,376
Seguros		281	3,376
	SUBTOTAL	7,220	86,645
	IMPREVISTOS 5%	361	4,332
	TOTAL	7,581	90,977

EVALUACION ECONOMICA	ESTIMADO PARA EL AÑO	
CALCULO DEL PUNTO DE EQUILIBRIO		
Descripción	Costos Fijos	Costos Variables
Materiales Directos		39,552
Mano de Obra Directa	13,860	
Mano de Obra Indirecta	10,395	
Depreciación y Amortización	13,403	
Suministros	268	2,415
Reparación y Mantenimiento		3,376
Seguros	3,376	
Imprevistos		
Gastos de Ventas	3,686	410
Gastos de Administración y Generales	36,519	4,058
Gastos Financieros	300	
TOTAL	81,806	49,810

Mediante el análisis general de todos los costos, gastos e ingresos tomando como referencia un año, se podrá conocer la utilidad neta final:

EVALUACION ECONOMICA			
ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIA			
CONCEPTO		Año 2,005	
Ingreso por Ventas			26,400
Costo Producción			90,977
Gastos de Ventas			4,095
		UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	-68,672
Gastos de Administración y Generales			53,699
		UTILIDAD NETA EN VENTAS	-122,371
Gastos financieros			1,800
		UTILIDAD ANTES DEDUCCIONES LEGALES	-124,171
Participación de Trabajadores	15%		-18,626
		UTILIDAD LUEGO DE PARTICIPACION	-105,545
Impuesto a la renta	12%		-12,665
		UTILIDAD NETA FINAL	-92,880

ESTUDIO ECONOMICO FINANCIERO	
ANALISIS DE LAS INVERSIONES Y FINANCIAMIENTO	
INVERSION FIJA	Dólares
Terreno y Construcciones	0
Maquinaria y Equipo	28,130
Otros Activos	7,497
Capital de Operación	13,122
INVERSION TOTAL	48,749

EVALUACION ECONOMICA PARA HALLAR LA RENTABILIDAD			
CALCULO DE LAS TASAS DE RENTABILIDAD			
Utilidad (U)	-92,880		
Inversión (I)	48,749		
Capital Propio (CP)	300,000		
Ventas (V)	26,400		
RENTABILIDAD SOBRE LA INVERSION TOTAL	$R = U / I$	-92,880	
Rentabilidad = Utilidad / Inversión		48,749	-190.53%
RENTABILIDAD SOBRE EL CAPITAL PROPIO	$R = U / CP$	-92,880	
Rentabilidad = Utilidad / Capital Propio		300,000	-30.96%
RENTABILIDAD SOBRE LAS VENTAS	$R = U / V$	-92,880	
Rentabilidad = Utilidad / Ventas		26,400	-351.82%

ANALISIS DE COSTOS Y GASTOS EN EL AÑO	
Costo Producción	90,977
Gastos de Administración y Generales	40,577
Gastos Financieros	1,800
Gastos de Ventas	4,095
CONTROL DE COSTOS Y GASTOS	137,449

* Clases de Bromatología.

CONCLUSIONES

Gracias al estudio realizado se ha podido conocer cada uno de los problemas existentes en los establecimientos de alimentos y bebidas, entre los cuales los más sobresalientes son: el mal servicio al cliente, la falta de higiene, la mala calidad de los productos y el desconocimiento en la fijación de los precios de venta al público. Se ha tratado de establecer parámetros generales para mejorar estos aspectos y evitar que el cliente pase por momentos desagradables por la falta de preparación de los encargados y dueños de estos establecimientos.

Mediante un estudio de campo, se pudo conocer la opinión y preferencias de diferentes clientes ante los restaurantes seleccionados, para así llevar a cabo con mayor eficacia y precisión el desarrollo de esta tesis.

Es un trabajo práctico, objetivo y de fácil aplicación, brindando un soporte técnico y teórico en relación al tema restaurantero. Los puntos tratados fueron realizados de manera general y no basándose en un tipo de restaurante específico, ya que se quiso abarcar un campo más amplio y no tan limitado. Hay que destacar que la investigación se realizó tomando en cuenta el área seleccionada, en el centro de la ciudad de Machala, es decir en un sector urbano donde las relaciones específicas no son óptimas respecto a la manera cómo debe llevarse a cabo un servicio adecuado de alimentos y bebidas.

BIBLIOGRAFÍA

- ACERENZA, Miguel Ángel.
Marketing de Restaurantes
Editorial Trillas
Serie Trillas Turismo
México
- BIOSCA, Doménech.
Dirigir con Éxito un Restaurante
Gestión 2000 S.A.
Barcelona – España
Año 2003.
- COOPER, Brian; FLOODY, Brian; McNEILL, Gina.
Cómo Iniciar y Administrar un Restaurante
Editorial Norma S.A.
Colombia
Año 2002
- DURÓN GARCIA, Carlos.
El Restaurante como Empresa
Tercera Edición
Editorial Trillas
Serie Trillas Turismo
México
- Edi-GAB y ARIAS BARRIGA, Gonzalo.
Ley de Turismo
Ecuador
2004
- FRANCO LÓPEZ, Armando.
Administración de la Empresa Restaurantera
Primera Edición
Editorial Trillas
Serie Trillas Turismo
México
Enero 2004
- FOSTER, Dennis L.
Alimentos y Bebidas. Operaciones, Métodos y Control de Costos
Editorial McGraw Hill
Serie de Turismo
México, DF; Mx.
Año 1995

- GALLEGO, Jesús Felipe.
Manual Práctico de Restaurante
Editorial Paraninfo
Diciembre 2003
- GRUPO EDITORIAL OCEANO
Enciclopedia Práctica Profesional de Turismo, Hoteles y Restaurantes
Editorial Océano S.A.
Barcelona – España
1999
- GUTENBERG, Erich.
Economía de la Empresa. Teoría y Práctica de la Gestión Empresarial Editorial Deusto
España.
- LESUR ESQUIVEL, Luis
Manual de Meseros y Capitanes
Colección Cómo Hacer Bien y Fácilmente
Primera Edición
Editorial Trillas
80 páginas
México
Año 2007
- MINISTERIO DE TURISMO
Manual del Emprendedor Turístico. Cuaderno de Síntesis
Ecuador
2006
- RODRÍGUEZ VERA, Ricardo
Costos Aplicados a Hoteles y Restaurantes
Segunda Edición
Ecoe Ediciones
204 páginas
Año 2004
- VALLSMADELLA, Josep María
Técnica de Marketing y Estrategias para Restaurantes
Editorial Pearson Educación
288 páginas
- BIBLIOTECA DE CONSULTA *Microsoft® Encarta® 2007 [DVD]*.
Turismo
Encarta 2007
Microsoft Corporation
Año 2006.

- MAGISTER LÓPEZ Roriguez, Heriberto
Material elaborado para clases
 Año 2007
Planificación de un negocio de alimentos y bebidas.
 Bromatología. 2007.
- INTERNET:

<http://www.monografias.com>
<http://www.plant.com.ar>
<http://www.elprisma.com>
<http://www.dgit.gob.mx>
<http://www.vivecuador.com>
<http://www.maitresdearagon.com/maitresnueva/include/download/index.php>
http://www.imacmexico.org/file_download.php
<http://html.rincondelvago.com/restaurantes.html>
<http://www.misaki.cl/restaurante/restaurante.html>
<http://www.dineronegocios.com/comidafranquicia/>
<http://gerpan.wordpress.com/2007/04/10/tipos-de-restaurantes/>
<http://ar.answers.yahoo.com/question/index>
<http://servicios.laverdad.es/gastronomia/consultorio/consultorio19.htm>
<http://www.joseansalamanca.com/elementosrestaurante.htm>
http://www.trabajo.com.mx/mobiliario_y_equipo_de_cocina_para_un_restaurante.htm

ANEXOS

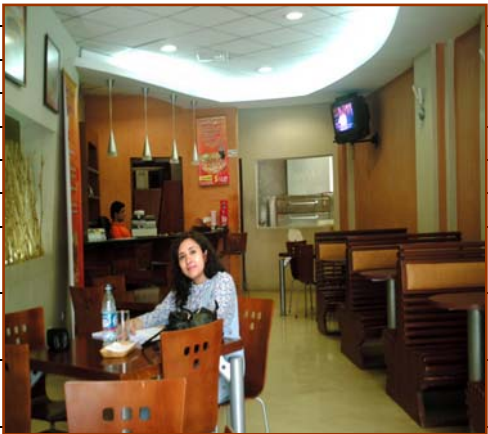
FICHAS DE ANALISIS DEL ESTADO ACTUAL DE LOS RESTAURANTES SELECCIONADOS

ZONA REFRESCANTE		
1.) Análisis exterior		
* Ubicación:		
* Acceso:		
* Impacto Visual:		
2) Elementos de la estructura		
* Fachada:		
* Nombre: Tiene relación con el producto Si ☐ No ☐		
* Publicidad:		
3) Horario	Visible: Si ☐ No ☐	
4) Análisis interior		
* Capacidad		
* Distribución espacial:	Distancia entre mesas Funcional ☐ Comprimido ☐	Altura Baja ☐ Media ☐ Alta ☐
	Ancho de pasillo:	
* Componentes del espacio:	Tipo de mesa:	
	Tipo de silla:	
	Mantelería:	
	Aparadores:	
* Decoración:	Atractiva: Si ☐ No ☐	Acorde con el producto: Si ☐ No ☐
	Calidad de Adornos Buena ☐ Mala ☐	Colores Adecuados: Si ☐ No ☐
* Confort	Aire Artificial ☐ Natural ☐	Luz Artificial ☐ Natural ☐
	Sonido ☐ Ruido ☐	
	Mobiliario Cómodo Si ☐ No ☐	
* Servicio Mise en Place	Meseros Uniformes Si ☐ No ☐	Atención Personalizada Si ☐ No ☐
	Baños: Limpios ☐ Sucios ☐	Grandes ☐ Pequeños ☐
	Pisos: Limpios ☐ Sucios ☐	
* Prestación del Servicio	Que tiempo demora el producto en llegar a la mesa: Corto ☐ Medio ☐ Largo ☐	
	Carta Libro ☐ Tríptico ☐ Plano ☐	Lo ofertado esta a la venta Si ☐ No ☐
	Precios Altos ☐ Bajos ☐	Calidad de los productos Buena ☐ Mala ☐
	Presentación:	
* Post Servicio:	Existe Despedida Si ☐ No ☐	Cobran y nada más
	Hay retroalimentación Si ☐ ó No ☐	
* Observaciones:		

COPA CABANA		
1.) Análisis exterior		
* Ubicación:		
* Acceso:		
* Impacto Visual:		
2) Elementos de la estructura		
* Fachada:		
* Nombre: Tiene relación con el producto Si ☐ No ☐		
* Publicidad:		
3) Horario	Visible: Si ☐ No ☐	
4) Análisis interior		
* Capacidad		
* Distribución espacial:	Distancia entre mesas Funcional ☐ Comprimido ☐	Altura Baja ☐ Media ☐ Alta ☐
	Ancho de pasillo:	
* Componentes del espacio:	Tipo de mesa:	
	Tipo de silla:	
	Mantelería:	
	Aparadores:	
* Decoración:	Atractiva: Si ☐ No ☐	Acorde con el producto: Si ☐ No ☐
	Calidad de Adornos Buena ☐ Mala ☐	Colores Adecuados: Si ☐ No ☐
* Confort	Aire Artificial ☐ Natural ☐	Luz Artificial ☐ Natural ☐
	Sonido ☐ Ruido ☐	
	Mobiliario Cómodo Si ☐ No ☐	
* Servicio Mise en Place	Meseros Uniformes Si ☐ No ☐	Atención Personalizada Si ☐ No ☐
	Baños: Limpios ☐ Sucios ☐	Grandes ☐ Pequeños ☐
	Pisos: Limpios ☐ Sucios ☐	
* Prestación del Servicio	Que tiempo demora el producto en llegar a la mesa: Corto ☐ Medio ☐ Largo ☐	
	Carta Libro ☐ Tríptico ☐ Plano ☐	Lo ofertado esta a la venta Si ☐ No ☐
	Precios Altos ☐ Bajos ☐	Calidad de los productos Buena ☐ Mala ☐
	Presentación:	
* Post Servicio:	Existe Despedida Si ☐ No ☐	Cobran y nada más
	Hay retroalimentación Si ☐ ó No ☐	
* Observaciones:		



COSTA DE ORO		
1.) Análisis exterior		
* Ubicación:		
* Acceso:		
* Impacto Visual:		
2) Elementos de la estructura		
* Fachada:		
* Nombre:		Tiene relación con el producto Si ☐ No ☐
* Publicidad:		
3) Horario	Visible: Si ☐ No ☐	
4) Análisis interior		
* Capacidad		
* Distribución espacial:	Distancia entre mesas Funcional ☐ Comprimido ☐	Altura Baja ☐ Media ☐ Alta ☐
	Ancho de pasillo:	
* Componentes del espacio:	Tipo de mesa:	
	Tipo de silla:	
	Mantelería:	
	Aparadores:	
* Decoración:	Atractiva: Si ☐ No ☐	Acorde con el producto: Si ☐ No ☐
	Calidad de Adornos Buena ☐ Mala ☐	Colores Adecuados: Si ☐ No ☐
* Confort	Aire Artificial ☐ Natural ☐	Luz Artificial ☐ Natural ☐
	Sonido ☐ Ruido ☐	
	Mobiliario Cómodo Si ☐ No ☐	
* Servicio Mise en Place	Meseros Uniformes Si ☐ No ☐	Atención Personalizada Si ☐ No ☐
	Baños: Limpios ☐ Sucios ☐	Grandes ☐ Pequeños ☐
	Pisos: Limpios ☐ Sucios ☐	
* Prestación del Servicio	Que tiempo demora el producto en llegar a la mesa: Corto ☐ Medio ☐ Largo ☐	
	Carta Libro ☐ Tríptico ☐ Plano ☐	Lo ofertado esta a la venta Si ☐ No ☐
	Precios Altos ☐ Bajos ☐	Calidad de los productos Buena ☐ Mala ☐
	Presentación:	
* Post Servicio:	Existe Despedida Si ☐ No ☐	Cobran y nada más
	Hay retroalimentación Si ☐ ó No ☐	
* Observaciones:		

CHESCO		
1.) Análisis exterior		
* Ubicación:		
* Acceso:		
* Impacto Visual:		
2) Elementos de la estructura		
* Fachada:		
* Nombre: Tiene relación con el producto Si ☐ No ☐		
* Publicidad:		
3) Horario	Visible: Si ☐ No ☐	
		
4) Análisis interior		
* Capacidad		
* Distribución espacial:	Distancia entre mesas Funcional ☐ Comprimido ☐	Altura Baja ☐ Media ☐ Alta ☐
	Ancho de pasillo:	
* Componentes del espacio:	Tipo de mesa:	
	Tipo de silla:	
	Mantelería:	
	Aparadores:	
* Decoración:	Atractiva: Si ☐ No ☐	Acorde con el producto: Si ☐ No ☐
	Calidad de Adornos Buena ☐ Mala ☐	Colores Adecuados: Si ☐ No ☐
* Confort	Aire Artificial ☐ Natural ☐	Luz Artificial ☐ Natural ☐
	Sonido ☐ Ruido ☐	
	Mobiliario Cómodo Si ☐ No ☐	
* Servicio Mise en Place	Meseros Uniformes Si ☐ No ☐	Atención Personalizada Si ☐ No ☐
	Baños: Limpios ☐ Sucios ☐	Grandes ☐ Pequeños ☐
	Pisos: Limpios ☐ Sucios ☐	
* Prestación del Servicio	Que tiempo demora el producto en llegar a la mesa: Corto ☐ Medio ☐ Largo ☐	
	Carta Libro ☐ Tríptico ☐ Plano ☐	Lo ofertado esta a la venta Si ☐ No ☐
	Precios Altos ☐ Bajos ☐	Calidad de los productos Buena ☐ Mala ☐
	Presentación:	
* Post Servicio:	Existe Despedida Si ☐ No ☐	Cobran y nada más
	Hay retroalimentación Si ☐ ó No ☐	
* Observaciones:		

DON ANGELO		
1.) Análisis exterior		
* Ubicación:		
* Acceso:		
* Impacto Visual:		
2) Elementos de la estructura		
* Fachada:		
* Nombre: Tiene relación con el producto Si ☐ No ☐		
* Publicidad:		
3) Horario	Visible: Si ☐ No ☐	
		
4) Análisis interior		
* Capacidad		
* Distribución espacial:	Distancia entre mesas Funcional ☐ Comprimido ☐	Altura Baja ☐ Media ☐ Alta ☐
	Ancho de pasillo:	
* Componentes del espacio:	Tipo de mesa:	
	Tipo de silla:	
	Mantelería:	
	Aparadores:	
* Decoración:	Atractiva: Si ☐ No ☐	Acorde con el producto: Si ☐ No ☐
	Calidad de Adornos Buena ☐ Mala ☐	Colores Adecuados: Si ☐ No ☐
* Confort	Aire Artificial ☐ Natural ☐	Luz Artificial ☐ Natural ☐
	Sonido ☐ Ruido ☐	
	Mobiliario Cómodo Si ☐ No ☐	
* Servicio Mise en Place	Meseros Uniformes Si ☐ No ☐	Atención Personalizada Si ☐ No ☐
	Baños: Limpios ☐ Sucios ☐	Grandes ☐ Pequeños ☐
	Pisos: Limpios ☐ Sucios ☐	
* Prestación del Servicio	Que tiempo demora el producto en llegar a la mesa: Corto ☐ Medio ☐ Largo ☐	
	Carta Libro ☐ Tríptico ☐ Plano ☐	Lo ofertado esta a la venta Si ☐ No ☐
	Precios Altos ☐ Bajos ☐	Calidad de los productos Buena ☐ Mala ☐
	Presentación:	
* Post Servicio:	Existe Despedida Si ☐ No ☐	Cobran y nada más
	Hay retroalimentación Si ☐ ó No ☐	
* Observaciones:		

TROPICAL ICE		
1.) Análisis exterior		
* Ubicación:		
* Acceso:		
* Impacto Visual:		
2) Elementos de la estructura		
* Fachada:		
* Nombre: Tiene relación con el producto Si ☐ No ☐		
* Publicidad:		
3) Horario	Visible: Si ☐ No ☐	
4) Análisis interior		
* Capacidad		
* Distribución espacial:	Distancia entre mesas Funcional ☐ Comprimido ☐	Altura Baja ☐ Media ☐ Alta ☐
	Ancho de pasillo:	
* Componentes del espacio:	Tipo de mesa:	
	Tipo de silla:	
	Mantelería:	
	Aparadores:	
* Decoración:	Atractiva: Si ☐ No ☐	Acorde con el producto: Si ☐ No ☐
	Calidad de Adornos Buena ☐ Mala ☐	Colores Adecuados: Si ☐ No ☐
* Confort	Aire Artificial ☐ Natural ☐	Luz Artificial ☐ Natural ☐
	Sonido ☐ Ruido ☐	
	Mobiliario Cómodo Si ☐ No ☐	
* Servicio Mise en Place	Meseros Uniformes Si ☐ No ☐	Atención Personalizada Si ☐ No ☐
	Baños: Limpios ☐ Sucios ☐	Grandes ☐ Pequeños ☐
	Pisos: Limpios ☐ Sucios ☐	
* Prestación del Servicio	Que tiempo demora el producto en llegar a la mesa: Corto ☐ Medio ☐ Largo ☐	
	Carta Libro ☐ Tríptico ☐ Plano ☐	Lo ofertado esta a la venta Si ☐ No ☐
	Precios Altos ☐ Bajos ☐	Calidad de los productos Buena ☐ Mala ☐
	Presentación:	
* Post Servicio:	Existe Despedida Si ☐ No ☐	Cobran y nada más
	Hay retroalimentación Si ☐ ó No ☐	
* Observaciones:		



FOTOS COPA CABANA



Parte Interior (Segundo Piso)

FOTOS DON ANGELO



Parte Interior (Baños)



Parte Interior (Comedor)



FOTOS TROPICAL ICE



Parte Interior
(Mostrador)

Parte Interior (Baños)

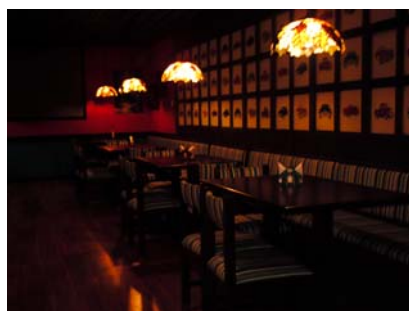


Parte Exterior (Fachada)

FOTOS ZONA REFRESCANTE



Parte Interior (Segunda Planta)



Parte Interior (Área de Juegos).

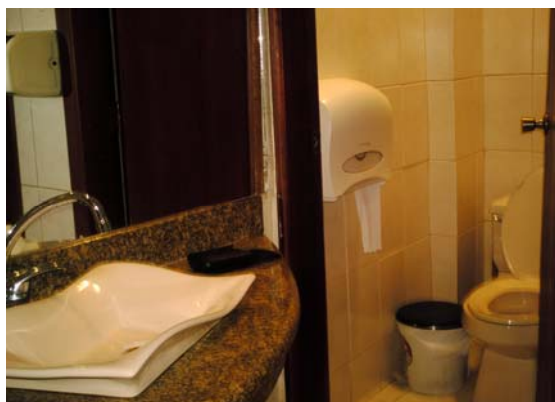
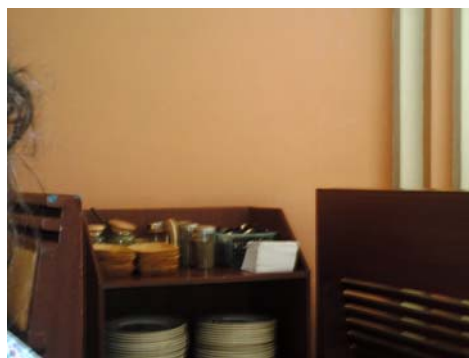


Parte Interior (Cocina).

FOTOS CHESCO



Parte Interior (Área del Comedor).



Parte Interior (Baños).

TABULACIÓN DE LOS ENCUESTAS

RESTAURANTE COPA CABANA

ASPECTOS	Exelente A1	Bueno B2	Regular C3	Malo D4	Deficiente E5	TOTAL
Ubicación A	1	1	3			5
Faxilidad de Estacionamiento B			2	2	1	5
Aspecto de Fachada C	1	2	2			5
Horario de Atención D	1	2	1	1		5
Decoración E	1	1	2	1		5
Confort F	1	2	2			5
Higiene del Establecimiento G	1		3	1		5
Variedad del Menú H	1	2	2			5
Calidad de los Platillos I		2	2	1		5
Amabilidad del Personal J	1	1	2	1		5
Eficiencia del Servicio K	1		3	1		5
Precios L	1	2	2			5
Total	10	15	26	8	1	60

Aspectos	Número
Calidad	2
Cantidad	1
Precio	2
Atención	1
Total	6

Nº	OCUPACIÓN	EDAD	SEXO
1	Administrador	29	Masculino
2	Mecánico	25	Masculino
3	Vendedora	27	Femenino
4	Cajera	20	Femenino
5	Empleado Privado	28	Masculino

RESTAURANTE COSTA DE ORO

ASPECTOS	Exelente A1	Bueno B2	Regular C3	Malo D4	Deficiente E5	TOTAL
Ubicación A		5				5
Faxilidad de Estacionamiento B	1	3	1			5
Aspecto de Fachada C		1	4			5
Horario de Atención D		3	2			5
Decoración E		2	1	2		5
Confort F		3	2			5
Higiene del Establecimiento G		5				5
Variedad del Menú H	1	2	2			5
Calidad de los Platillos I			4	1		5
Amabilidad del Personal J		3	2			5
Eficiencia del Servicio K		1	3		1	5
Precios L		1	2	2		5
Total	2	29	23	5	1	60

Aspectos	Número
Calidad	
Cantidad	3
Precio	
Atención	2
Total	5

Nº	OCUPACIÓN	EDAD	SEXO
1	Turismo	23	Masculino
2	Profesora	21	Femenino
3	Comerciante	56	Masculino
4	Ama de Casa	40	Femenino
5	Ama de Casa	54	Femenino

RESTAURANTE DON ANGELO

ASPECTOS	Exelente A1	Bueno B2	Regular C3	Malo D4	Deficiente E5	TOTAL
Ubicación A	2	3				5
Faxilidad de Estacionamiento B			4	1		5
Aspecto de Fachada C		5				5
Horario de Atención D	1	4				5
Decoración E	2	1	2			5
Confort F	1	2	2			5
Higiene del Establecimiento G		3	2			5
Variedad del Menú H		2	3			5
Calidad de los Platillos I		1	3	1		5
Amabilidad del Personal J		2	1	2		5
Eficiencia del Servicio K			4	1		5
Precios L	2	1	2			5
Total	8	24	23	5	0	60

Aspectos	Número
Calidad	1
Cantidad	
Precio	4
Atención	1
Total	6

Nº	OCUPACIÓN	EDAD	SEXO
1	Comerciante	19	Masculino
2	Secretaria	27	Femenino
3	Comerciante	56	Masculino
4	Estudiante	22	Femenino
5	Ama de Casa	50	Femenino

RESTAURANTE TROPICAL ICE

ASPECTOS	Exelente A1	Bueno B2	Regular C3	Malo D4	Deficiente E5	TOTAL
Ubicación A	2	3				5
Faxilidad de Estacionamiento B			1	2	2	5
Aspecto de Fachada C		1	2	1	1	5
Horario de Atención D	1	3	1			5
Decoración E		1	3	1		5
Confort F		1	3		1	5
Higiene del Establecimiento G	1	2	1		1	5
Variedad del Menú H	1	3	1			5
Calidad de los Platillos I		4	1			5
Amabilidad del Personal J	1	1	2	1		5
Eficiencia del Servicio K		2	3			5
Precios L	1	3	1			5
Total	7	24	19	5	5	60

Aspectos	Número
Calidad	1
Cantidad	3
Precio	3
Atención	
Total	7

Nº	OCUPACIÓN	EDAD	SEXO
1	Doctora	29	Femenino
2	Comerciante	56	Masculino
3	Abogado	30	Masculino
4	Mesera	22	Femenino
5	Comerciante	26	Masculino

RESTAURANTE ZONA REFRESCANTE

ASPECTOS	Exelente A1	Bueno B2	Regular C3	Malo D4	Deficiente E5	TOTAL
Ubicación A	5					5
Faxilidad de Estacionamiento B		1	3	1		5
Aspecto de Fachada C	2	3				5
Horario de Atención D	5					5
Decoración E	4	1				5
Confort F	4	1				5
Higiene del Establecimiento G	2	3				5
Variedad del Menú H	4	1				5
Calidad de los Platillos I	4	1				5
Amabilidad del Personal J		5				5
Eficiencia del Servicio K		5				5
Precios L	1	4				5
Total	31	25	3	1	0	60

Aspectos	Número
Calidad	5
Cantidad	3
Precio	3
Atención	4
Total	15

Nº	OCUPACIÓN	EDAD	SEXO
1	Ama de Casa	23	Femenino
2	Estudiante	17	Femenino
3	Ger. Banquetes	33	Masculino
4	Secretaria	55	Femenino
5	Comerciante	32	Femenino

GUÍA DE EVALUACIÓN SANITARIA

Esta guía es necesaria para el diagnóstico íntegro del establecimiento de Alimentos y Bebidas:

	CC	CP	NC	NA
I. Recepción				
Área limpia				
Mesas limpias				
Báscula limpia y en buen estado				
Recepción de alimentos				
Alimentos congelados a -18°C o menos				
Alimentos potencialmente peligrosos a 4°C o menos				
Total				
2. Almacenamiento				
Verificación de empaque				
Empaque íntegro				
Empaque limpio				
Ausencia de insectos y roedores				
Verificación de la calidad sensorial				
Productos frescos de origen animal				
Sin coloración verdusca, amoratada o café oscuro				
Textura firme y no viscosa				
Sin mal olor				
Ausencia de hongos				
Sin ojos sumidos (pescado)				
Cascarón completo sin manchas de excremento (huevo)				
Productos frescos de origen vegetal				
Ausencia de hongos				
Coloración normal del producto				
Sin golpes ni magulladuras				
Sin mal olor				
Cámara de refrigeración				
Pisos, techos y paredes limpios y en buen estado				
Tarimas y anaqueles a 15 cm sobre el nivel del piso				
Tarimas y anaqueles limpios y en buen estado				
Temperatura a 4°C o menos				
Termómetro visible y funcionando				
Cuenta con iluminación				
Uso de recipientes y cajas de madera o cartón				
Alimentos almacenados en recipientes cerrados de acuerdo con los materiales recomendados				

	CC	CP	NC	NA
Colocación de los alimentos lejos del piso Alimentos crudos colocados en la parte inferior Sistemas establecidos de PEPS				
Refrigerador				
Limpio y en buen estado Charolas y rejillas limpias y en buen estado Temperaturas a 4°C o menos Termómetro visible y funcionando Alimentos almacenados en recipientes cerrados de acuerdo con los materiales recomendados Alimentos crudos colocados en la parte inferior Sistemas establecidos de PEPS				
Cámara de congelación				
Pisos, techos y paredes limpios y en buen estado Tarimas y anaqueles a 15 cm sobre el nivel del piso Tarimas y anaqueles limpios y en buen estado Temperatura a 18°C o menos Termómetro visible y funcionando Cuenta con iluminación Uso de recipientes y cajas de madera o cartón Alimentos almacenados en recipientes cerrados de acuerdo con los materiales recomendados Colocación de los alimentos lejos del piso Alimentos crudos colocados en la parte inferior Sistemas establecidos de PEPS				
Congeladores o neveras				
Termómetro visible y funcionando Temperatura a 18°C o menos Alimentos almacenados en recipientes cerrados de acuerdo con los materiales recomendados Sistemas establecidos de PEPS				
Almacén de Secos				
Área seca y ventilada Anaqueles y tarimas limpias y en buen estado Anaqueles y tarimas a 15 cm sobre el nivel de piso Colocación de alimentos lejos del piso Alimentos almacenados en recipientes cerrados de acuerdo con los materiales recomendados Sistema establecido de PEPS				
Abarrotes				
Latas sin abombamiento, abolladuras o corrosión				

	CC	CP	NC	NA
Granos y productos secos sin presencia de hongos y rastros de plagas o insectos				
Galletas, panes y tortillas sin hongos				
Almacenamiento de detergentes e insecticidas				
Recipientes para sustancias químicas o detergentes etiquetados y cerrados				
Detergentes y productos químicos almacenados en lugar independiente				
Control estricto de insecticidas				
Total				
3. Producción-Área de cocina				
Instalaciones físicas				
Pisos limpios y secos de loseta antiderrapante sin roturas o grietas				
Existencia de coladeras con declive, limpias y cubiertas con rejillas sin basura ni estancamientos				
Paredes limpias y lisas, íntegras y de fácil lavado				
Existencia de botes de basura con bolsa de plástico y tapa				
Mesas de trabajo, entrepaños, gavetas y repisas con superficies limpias				
Estaciones de lavado de manos, equipadas				
Ventilación				
Cocina libre de vapores y humo				
Campana o extractores limpios y funcionando				
Equipo y utensilios				
Equipo para cocción				
Estufas limpias en todas sus partes				
Horno limpio y en buen estado				
Salamandra limpia y en buen estado				
Freidora limpia				
Marmitas limpias y en buen estado				
Vaporeras limpias en todas sus partes				
Mesas térmicas de trabajo y barras de servicio limpias y desincrustadas				

	CC	CP	NC	NA
Equipo eléctrico				
Licadoras, rebanadoras, mezcladoras y molinos lavados y desinfectados después de cada uso				
Lavado y desincrustación de máquina pelapapas después de utilizarse				
Las superficies que están en contacto con los alimentos del equipo para cocción y eléctrico se lavan y desinfectan al final de cada jornada				
Utensilios				
Lavado y desinfección de cuchillos, palas, pinzas y coladores				
Lavado y desinfección de tablas y cuchillos para diferentes alimentos crudos o antes de usarlos en alimentos cocidos				
Uso y desinfección de trapos y jergas exclusivos para mesas y superficies de trabajo				
Carros de servicio limpios				
Almacenamiento de utensilios en un área específica y limpia				
Lavado de loza				
Área y equipo de lavado limpio y funcionando				
La escamocha se elimina previamente al lavado de loza				
Uso de detergentes y desinfectantes				
Lavado y enjuagado pieza por pieza				
Temperatura de desinfección de 75 a 82 °C				
Secado de loza a temperatura ambiente				
Almacenamiento de loza y cubiertos en un área específica y limpia				
Manipulación de alimentos				
Descongelación en refrigeración como parte del proceso de cocción al chorro de agua fría				
Lavado de alimentos de origen vegetal con agua, jabón y estropajo, y posterior desinfección con un agente adecuado (cloro, yodo o plata coloidal)				
Uso de utensilios que minimicen el contacto directo de las manos con el alimento				
Los alimentos preparados están cubiertos				
Temperatura interna de la carne de cerdo cocinada a 66 °C como mínimo				
Temperatura interna de carnes y aves rellenas cocinadas a 74 °C				
Platillos recalentados a 74 °C como mínimo o de temperatura interna				
Los alimentos fríos se mantienen a menos 4 °C de temperatura interna				
Los alimentos calientes se mantienen a menos de 60 °C de temperatura interna				
Se sirven platillos a base de pescado, mariscos o carnes crudas				

	CC	CP	NC	NA
Los utensilios y recipientes empleados para servir salsas y similares se lavan después de cada servicio				
El personal evita comer, beber, mascar, escupir, toser o estornudar en el área				
Personal sin infecciones respiratorias, gastrointestinales o cutáneas				
Total				
4. Servicio-Área de salón comedor				
Instalaciones				
Mesas y sillas en buen estado				
Estaciones de servicio				
Equipo y utensilios limpios, ordenados y protegidos				
Los alimentos preparados listos para servir se mantienen cubiertos y a las temperaturas especificadas por la norma				
Área de desperdicio separada				
Manejo de alimentos				
Área de servicio limpia y en buen estado				
Mesas de servicio con superficies limpias				
Uso de utensilios para el servicio de alimentos				
Alimentos calientes conservados a más de 60°C				
Alimentos fríos conservados a 4°C o menos				
Hielo				
Hielo para consumo humano preparado con agua potable				
Se almacena en recipientes limpios				
Colocación de alimentos o botellas dentro del recipiente o máquina para hielo				
Total				
5. Instalaciones sanitarias				
Agua potable				
Filtrada o purificada por ozono, luz ultravioleta, plata coloidal o clorada				
Plomería				
Tarjas y llaves en funcionamiento y en buen estado, con agua fría y caliente				

	CC	CP	NC	NA
Desagües con buen funcionamiento y libres de basura				
Tuberías sin fugas				
Se reparan oportunamente las fugas en las tuberías				
Instalaciones sin reflujos				
Servicios sanitarios				
Clientes				
Instalación de baños en número adecuado al local				
Sanitarios limpios y en buen estado				
WC funcionando				
Basureros con tapa y bolsa de plástico				
Existencia de jabón, papel sanitario y toallas desechables o secador de paro automático para las manos				
Puerta sin picaporte y cierre automático				
Empleados				
Instalación de baños en número adecuado al local				
Sanitarios limpios y en buen estado				
WC funcionando				
Basureros con tapa y bolsa de plástico				
Existencia de jabón, papel sanitario y toallas desechables o secador de paro automático para las manos				
Puerta sin picaporte y cierre automático				
Manejo de basura				
Área general de basura, limpia y lejos de la zona de alimentos				
Botes en buen estado, limpios y de tamaño adecuado, con bolsas de plástico y tapas				
Áreas cercanas a los botes, limpias, exentas de malos olores y libres de fauna nociva				
Control de plagas				
Ausencia de plagas				
Puertas y ventanas de todas las áreas con protecciones o dispositivos para insectos y roedores				
Comprobación documental del control de plagas expedida por alguna empresa de fumigación reconocida				
Total				
6. Personal				
Apariencia pulcra				
Sin joyería y ornamentos				
Cabello cubierto completamente				
Manos limpias				
Uñas cortas sin esmalte				
Lavado de manos				

	CC	CP	NC	NA
Contar con agua, jabón y cepillo				
Lavar las manos antes de iniciar labores				
Después de manipular alimentos crudos				
Después de cualquier interrupción de labores				
Total				
7. Transporte				
Los alimentos preparados se distribuyen en recipientes o envases cerrados				
Vehículo exclusivo para el transporte de alimentos				
Vehículo limpio, libre de fauna nociva				
Total				

Resultados:
Observaciones:
Recomendaciones:

CC = Cumple completamente CP = Cumple parcialmente NC = No cumple
 NA = No aplica

FUENTE: Revista de la CANIRAC.

ENTREVISTA PARA LA CONTRATACIÓN DEL PERSONAL ADECUADO

En el momento de la entrevista, la persona quien realiza la misma, debe llevar consigo este documento para facilidad de obtención de información durante la sesión:

CONTRATACIÓN Y ENTREVISTAS

Nombre _____ Fecha _____
Puesto Deseado _____
Entrevistado por _____

Calificaciones y Habilidades

Experiencia en Restaurantes	☐
Grado en Culinaria (u otro)	☐
Destreza en la Habilidad Requerida	☐
Conocimiento demostrado de comidas y vinos	☐
Referencias Suministradas	☐

Características

Actitud Positiva	☐
Buena Apariencia	☐
Buenas Maneras al presentarse	☐
Habló con claridad (si se requiere)	☐
Dispuesto a aprender y a trabajar con otros	☐

Notas/Observaciones

Recomendación

☐ Sobresaliente
☐ Buen Potencial
☐ Satisfactorio
☐ Inadecuado

LISTA DE COMPROBACIÓN DE ENTRENAMIENTO DE MESEROS

Es muy importante el seguimiento a los empleados para que el servicio sea óptimo siempre. Con este listado se conseguirá el objetivo:

Nombre del Empleado _____

Generales

La dirección le ha suministrado al nuevo empleado lo siguiente:

Descripción del cargo	☐
Horario	☐
Hoja de Deberes del Personal de Meseros	☐
Diagrama del Piso y Numeración de las Mesas	☐
Manual de Políticas de la Casa	☐

Recursos Humanos

El empleado ha suministrado a la dirección lo siguiente:

Certificado de Seguro Social (Número de Afiliación)	☐
Dirección Particular y Número de Teléfono	☐

Lista de Comprobación de Entrenamiento de 3 días

El empleado ha recibido información y entrenamiento sobre lo siguiente:

	Día1	Día2	Día3
<i>Funcionamiento del Comedor</i>			
Sistema	☐	☐	☐
Información sobre selección del menú y sobre cómo aconsejar vinos	☐	☐	☐
Máquina de preparar café, granizados, etc.	☐	☐	☐
Pedir y recoger Bebidas y Comidas	☐	☐	☐
Deberes del Puesto	☐	☐	☐
<i>Tareas al Abrir</i>			
Organización y Presentación de las Mesas	☐	☐	☐
Tareas Laterales	☐	☐	☐
Alistar ceniceros	☐	☐	☐
Rellenar saleros y pimenteros	☐	☐	☐

Alistar servicio de café, granizados, etc.	☐	☐	☐
Cristalería	☐	☐	☐
	Día1	Día2	Día3
Cubiertos	☐	☐	☐
Firma de Entrada	☐	☐	☐
Facturas	☐	☐	☐
<i>Tareas al Cerrar</i>			
Deberes de Limpieza	☐	☐	☐
Entrega de Dinero	☐	☐	☐
Firma de Salida	☐	☐	☐

Comentarios de la Dirección

Fecha_____

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Esta evaluación debería ser realizada al menos una vez al año, con el propósito de conocer si las expectativas del empleado como del empleador se han dado a cabo durante ese tiempo. Se la debe realizar de un modo positivo y constructivo:

EVALUACION DE DESEMPEÑO

Los formularios para evaluar el desempeño deben ser entregados al empleado tres días antes de la reunión en la que se va a hacer la evaluación.

El empleado los llenará y los traerá a esa reunión.

Nombre del empleado.....
Cargo / Título.....
Fecha de contratación.....Fecha de evaluación.....
Clase de evaluación.....Periodo de prueba.....Anual.....Otra.....
.....

El objetivo de una evaluación de desempeño es dar una oportunidad al empleado y a su supervisor para revisar el desempeño del empleado, examinar tanto fortalezas como debilidades y discutir metas futuras y estrategias de desarrollo.

He leído y comprendido esta evaluación:

Firma del empleado.....Fecha.....
Firma del supervisor.....Fecha.....
Cargo del Supervisor.....

FACTORES	DESCRIPCIÓN	CLASIFICACIÓN				
		1.	2.	3.	4.	5.
Confiabilidad	Puntualidad y asistencia	☐	☐	☐	☐	☐
Conocimiento del oficio	Entiende sus responsabilidades y los deberes de su cargo	☐	☐	☐	☐	☐
Nivel de destreza	Nivel al que está trabajando actualmente el empleado	☐	☐	☐	☐	☐
Productividad	Calidad del trabajo: precisión, presentación.	☐	☐	☐	☐	☐

	Calidad del trabajo: rapidez y eficiencia; trabaja conforme a normas.	
Habilidad para organizarse	Establece prioridades apropiadas para completar su carga laboral y es capaz de ajustar esas prioridades cuando es necesario	☐ ☐ ☐ ☐ ☐
Relaciones en el trabajo	Con los colegas, asociados, directivos. Disposición y habilidad para trabajar con otros y asegurarse de que el trabajo se hace.	☐ ☐ ☐ ☐ ☐
Manejo de la comida/ higiene/seguridad	Maneja apropiadamente los alimentos y observa los procedimientos de seguridad	☐ ☐ ☐ ☐ ☐
Cuidado personal	Apariencia, vestido, salud, aseo.	☐ ☐ ☐ ☐ ☐

- Desempeño promedio (trabaja a un nivel aceptable para el cargo).
- Desempeño superior al promedio (excelente dominio del cargo, nivel de destreza por encima el normal).
- Desempeño excepcional (desempeño sobresaliente que satisface todos los aspectos del cargo).

COMENTARIOS

Fortalezas del empleado:

.....

.....

¿En que áreas puede mejorar?

.....

.....

METAS

.....
.....

Pasos que hay que dar para alcanzar estas metas:

- 1.
- 2.
- 3.

CLASIFICACIÓN GENERAL DEL DESEMPEÑO (marque una sola)

Insatisfecho

☐

Necesita mejorar

☐

Promedio

☐

Mejor que el promedio

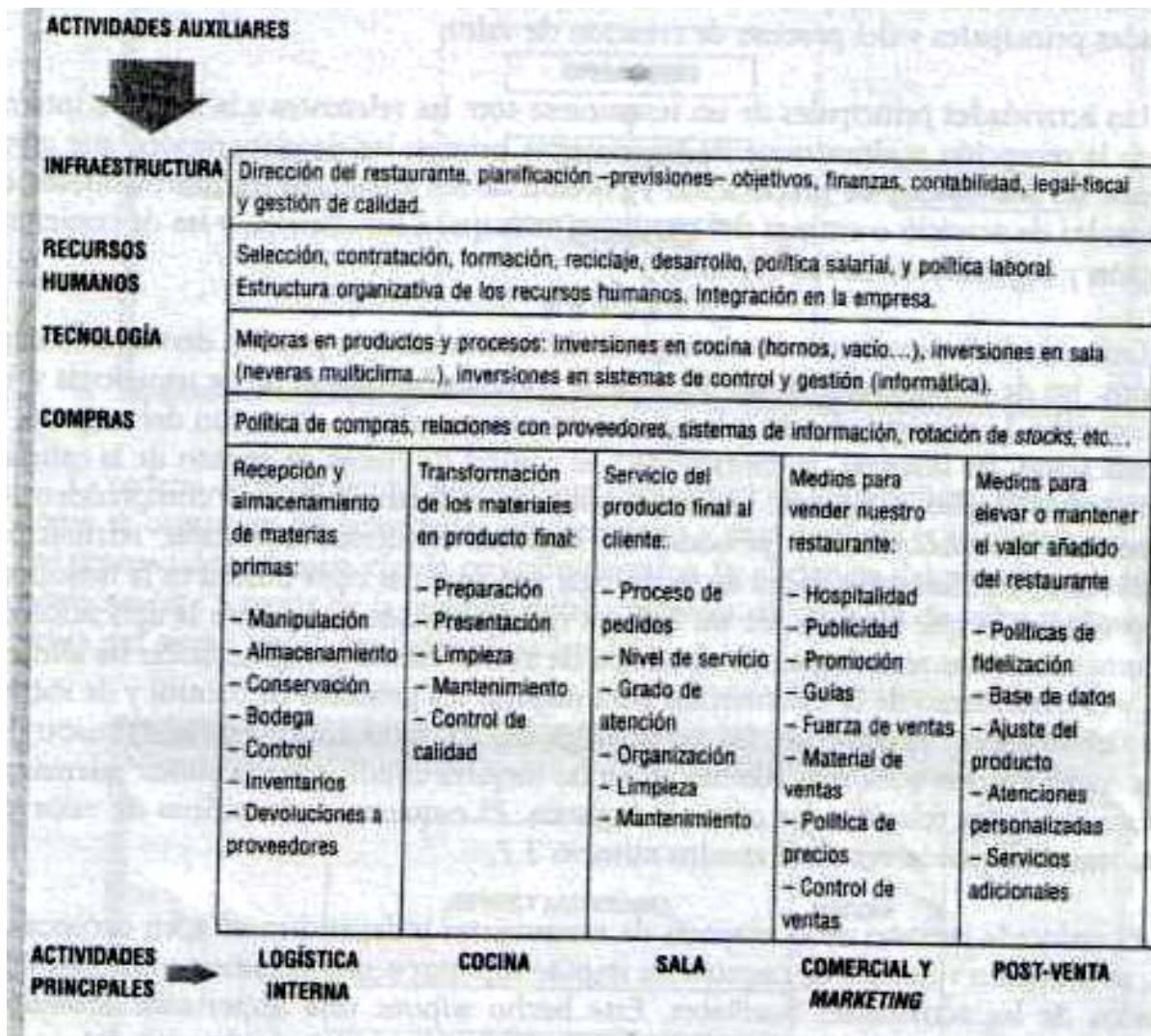
☐

Excepcional

☐

LA CADENA DE VALOR

Ayuda a encontrar puntos de mejora en las actividades auxiliares e interrelaciones organizativas. Ayuda a conocer los puntos débiles y fuertes del negocio:



FACTIBILIDAD DE MERCADO

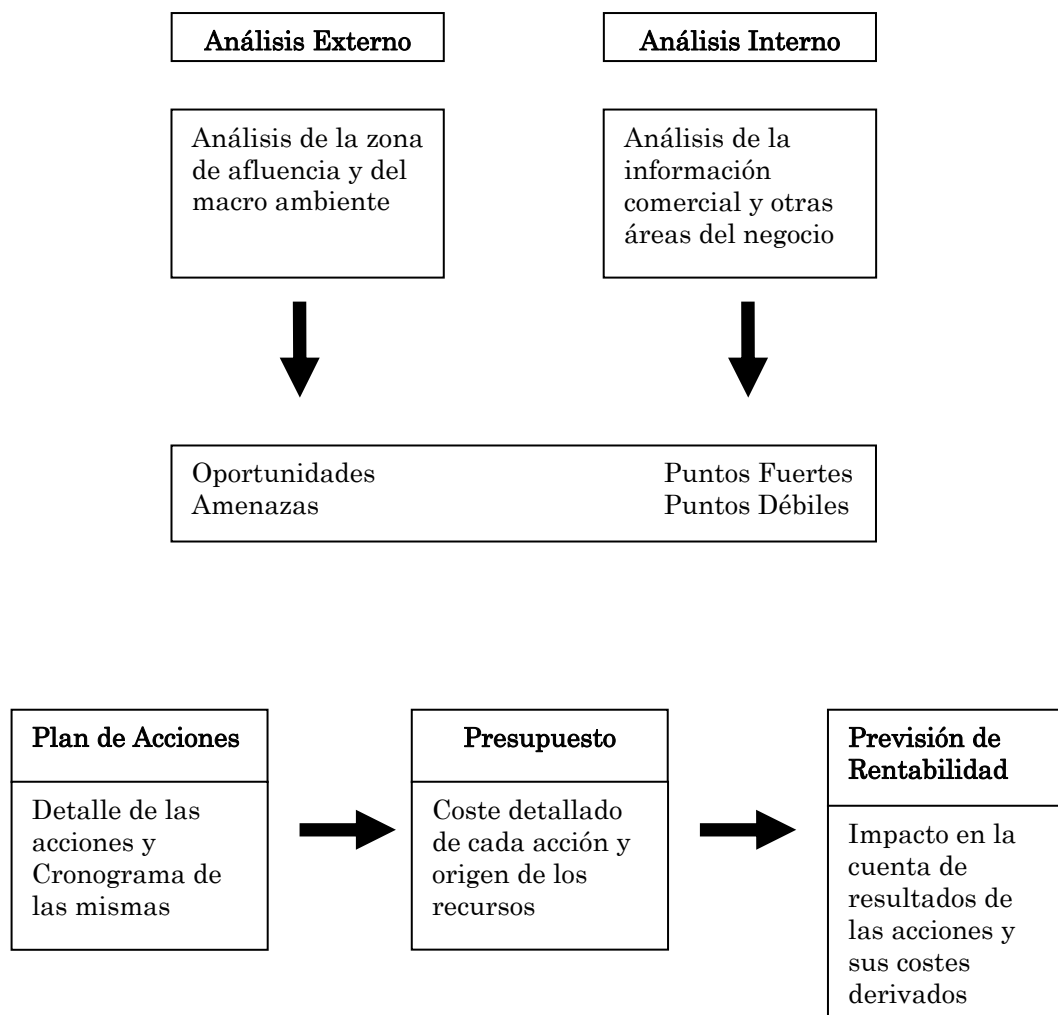
El siguiente listado reúne todos los aspectos importantes para conocer si el área escogida es la adecuada, si la competencia es equilibrada, si la población se encuentra dentro de los parámetros del negocio para su éxito y otros puntos interesantes para llevar a cabo la iniciación de un negocio restaurantero:

LISTA DE COMPROBACIÓN DEL ESTUDIO DE FACTIBILIDAD DE MERCADO		Sí	No
Análisis del área contemplada			
Se visitó el área, de día y de noche	☐	☐	
Se hizo un mapa con sus límites y principales accesos	☐	☐	
Se identificaron los principales generadores de demanda	☐	☐	
Análisis de la competencia			
Se visitaron los principales competidores y se observó cómo funcionaban	☐	☐	
Se completaron hojas de trabajo sobre ellos	☐	☐	
Se visitaron oficinas de planeación y desarrollo de negocios para determinar si está llegando nueva competencia al mercado	☐	☐	
Perfil económico y de población			
Se recogieron y analizaron estadísticas de población	☐	☐	
Se determinó que el concepto es adecuado para el perfil	☐	☐	
Se visitó la oficina de turismo para determinar el impacto de convenciones y turismo sobre el negocio	☐	☐	
Se hizo una descripción de la combinación de negocios industriales y comerciales en el área	☐	☐	
Mercado de finca raíz			
Se consiguieron las cifras más recientes sobre las transacciones realizadas en el área	☐	☐	
Se determinó lo que mueve la finca raíz en el área	☐	☐	
Otros			
Se identificó dónde hace falta ayuda externa para acabar de completar esta hoja	☐	☐	
Fecha de finalización de esta hoja _____			

ENCUESTA EN EL MOMENTO DE INICIAR Y ADMINISTRAR UN RESTAURANTE

ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA				
Nombre del restaurante				
Ubicación				
Tipo o clase*				
Número de asientos				
Número de empleados				
Comidas que sirven (desayuno, almuerzo, cena)				
Promedio de cuenta por comida				
Tipo de propiedad **				
Promedio de edad de los clientes				
Promociones y eventos				
Aspectos significativos				
* Tipo o clase: fino o gourmet (g), de llevar o comedor pequeño (cp), familiar (f), restaurante de hotel (h), bistró o bar (b/b), de comida rápida (cr). ** Tipo de propiedad: manejado por su dueño (d), de propiedad del chef (ch), franquicia o cadena (f)				

PLAN DE MARKETING



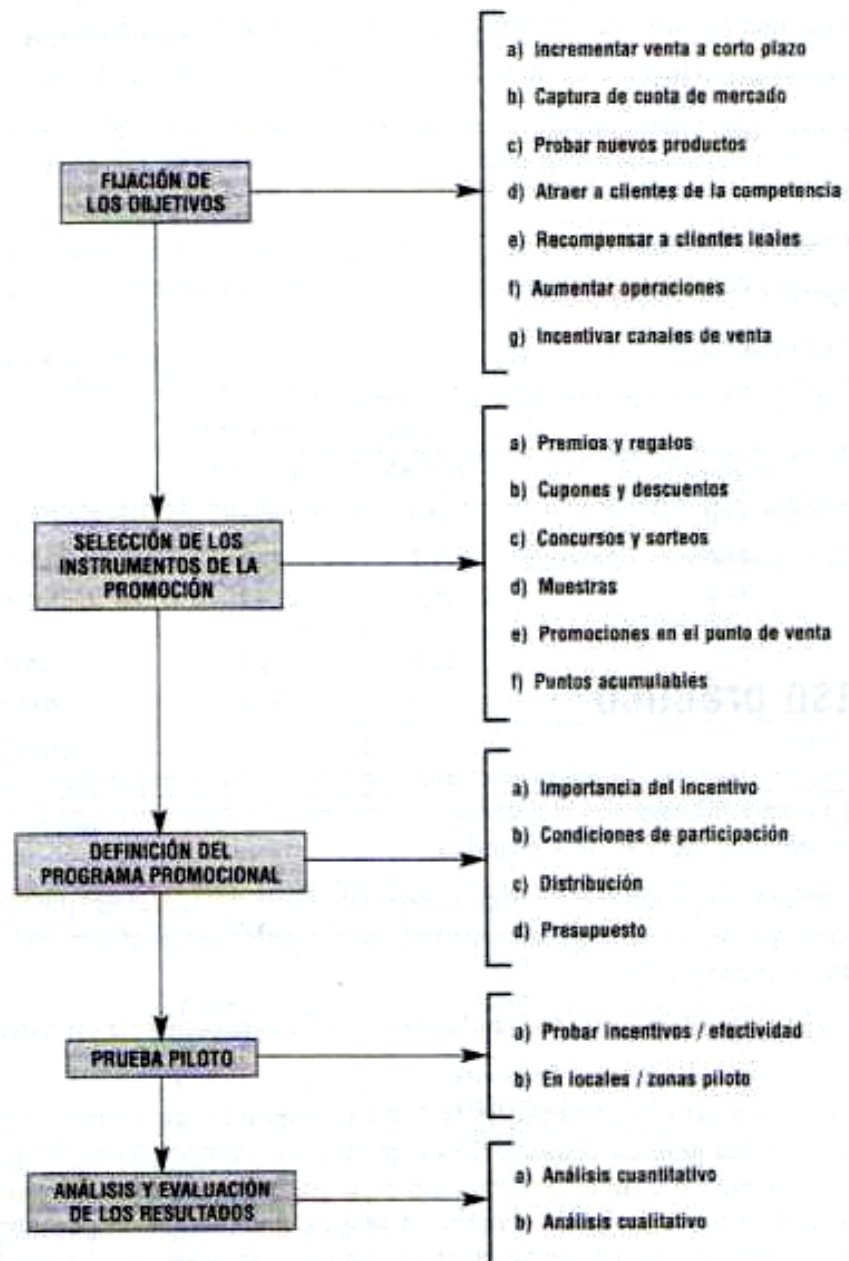
Ejemplo de un Cronograma de Acciones

	Semanas							
Plan de Acciones	1	2	3	4	5	6	7	8
Política de Producto								
Cambios de Carta						X		
Nueva línea de postres								X
Política de Precios								
Subida Anual						X		
Promoción de Vinos	X						X	
Política de Comunicación								
Campaña Promoción Vino	X			X				
Correos Electrónicos de nueva Carta			X			X		

PLAN DE COMUNICACIÓN (PUBLICIDAD)

COMUNICACIÓN POR DISEÑO	
Diseño del producto	Diseño del producto industrial Diseño del producto de consumo Diseño de modelos de utilidad
Diseño gráfico	Logotipos Identidad visual PLV (publicidad, punto de venta)
Diseño del entorno	Arquitectura Localización Interiorismo del establecimiento
COMUNICACIÓN PUBLICITARIA	
Campañas de televisión	TV pública TV privada TV por cable, etc.
Campañas de radio	Programas en cadena Emisoras locales
Campañas de prensa	Prensa diaria Revistas especializadas Prensa profesional Prensa gratuita
Campañas de exterior	Vallas Medios de transporte Mobiliario urbano (<i>opis</i>)
Campañas otros medios	Cine Aéreos, etc...
COMUNICACIÓN «MARKETING»	
Campañas «push»	Estimulación de fuerza de ventas Promoción de canal Ofertas a la distribución
Campañas «pull»	Promoción al consumidor <i>Merchandising</i> Demostraciones Concursos
COMUNICACIÓN DIRECTA	
Campañas escritas	<i>Mailings</i> Catálogos y folletos Anuncios con cupón respuesta
Campañas radiotónicas	Participación telefónica
Campañas audiovisuales	Televisión interactiva
Campañas telefónicas	Línea 900
COMUNICACIÓN SOCIOLÓGICA	
Relaciones internas	Proyecto de empresa Revistas empresa Comunicación interna Concursos
Relaciones públicas	Prensa y medios de comunicación Organización eventos Relaciones con consumidores Jornadas puertas abiertas Creación <i>lobbies</i>
Relaciones institucionales	Relación con el entorno Patrocinios Obras sociales (donaciones, etc.)

PASOS PARA DESARROLLAR UNA PROMOCIÓN DE VENTAS



LO QUE A LOS CLIENTES LES GUSTA O DISGUSTA ESCUCCHAR

Gusta Escuchar

- Buenos días, nos alegra verlo aquí.
- Bienvenido, nos complace verlo otra vez.
- Adelante, gustosos de tenerlo entre nosotros.
- Por supuesto, podemos hacerlo por usted.
- Seguro, tómese su tiempo, tomaré su orden en unos minutos.
- Tenemos algunas especialidades, déjeme hablarle de ellas.
- La gente que trabaja aquí estamos para servirle pues usted es muy importante para nosotros.
- Esto es cortesía de la casa.
- ¡Sí!, manejamos las principales tarjetas de crédito.
- Esperamos verlo pronto. Fue un placer servirle.
- Nos alegraría escuchar cualquier sugerencia.
- Su mesa está lista.
- No existe ningún cargo extra por ello.
- Iré a la cocina a ver qué pasa con su carne.
- Lo verificaré ahora mismo.

Disgusta Escuchar

- Sí, diga. ¿Qué quiere?.
- Lo siento, pero ésta no es mi sección.
- Estamos fuera de servicio, no estamos atendiendo.
- No tomamos órdenes especiales.
- No sé si tengamos, voy a ver y regreso.
- ¿Podría apurarse?, no tengo todo el día.
- ¿Quién de ustedes ordenó esto?
- ¿Qué hay de malo con el plato?, a mí me parece que está bien.
- Sólo aceptamos efectivo.
- Si ya terminó, gracias por venir. Necesitamos la mesa.
- Usted parece ser un hombre de grandes propinas.
- Debió hacer su reservación antes.
- Haré el cargo extra a su cuenta.
- ¿Cómo voy a saberlo?, yo no cocino, sólo sirvo.
- Su tarjeta de crédito no pasó (enfrente de los invitados).

EJEMPLO DE COMANDA

Núm. de ORDENES		
	SANDWICHES	
	11. Tocino, lechuga y aguacate	<u>elaboré 00</u>
	12. Queso a la parrilla	
	13. Club	
	14. Montecristo	
	15. Cangrejo gratinado	
	16. Reuben	
	ENSALADAS	
	18. Del Chef	
	19. César	
	20. Salmón	
	SOPAS	
	21. Sopa del día	
	22. Chile con carne/taza	
	23. Chile con carne/plato	
	24. Crema de almejas	
	PROMOCIONES	
	25. Sopa y medio sándwich	
	26. Barra de ensaladas	
	BEBIDAS FRÍAS	
	27. Refresco de cola	
	28. Refresco de cola dietético	
	33. Té helado	
	34. Leche	
MESERO: _____		Núm. de CUENTA: 008081
Núm. de MESA: _____		Núm. de COMENSALES: _____

EJEMPLO DE ORDEN DE COMPRA POR PARTE DE BODEGA

Orden de compra

No. _____

Este número debe aparecer en toda la correspondencia, facturas y paquetes.

PROVEEDOR _____

FACTURAR A _____

ENVIAR A _____

Fecha de pedido	
Envío vía	
Términos	LAB
Requisición No.	Fecha requerida

NOTA: DEBERÁN SEGUIRSE TODAS LAS INSTRUCCIONES O NO SE ACEPTARÁ LA MERCANCÍA

1. Esta orden debe ser confirmada por medio de su procesamiento y devolución en un plazo máximo de 14 días posterior a su recepción.
2. No surte la orden si el precio es mayor al especificado.
3. Todas las entregas deben ir acompañadas por una nota de empaquetado.
4. Indique la cantidad y el número de esta orden de compra en todos los paquetes.
5. El proveedor pagará por adelantado todos los cargos por envío.
6. Para que el pago sea más oportuno, envíe la factura con el número de compra y el conocimiento de embarque a la dirección indicada en "Facturar a".

Cantidad	Descripción de los artículos	Precio unitario	Extensión

NO ENVÍE LA MERCANCÍA POR COBRAR A MENOS QUE LO AUTORIZE EL CLIENTE.

Aceptado por el proveedor: _____ Fecha de embarque: _____

Nombre de la compañía _____ Firma: _____ Fecha: _____

RECETA ESTANDAR

Es necesario conocer la preparación e ingredientes precisos para cada platillo, con el fin de conservar siempre un equilibrio del producto sin importar el cocinero que lo prepare. Para una receta estandarizada, hay que tomar en cuenta la consistencia del platillo, costo de ingredientes, compra de los ingredientes (conocer las cantidades requeridas), fijación de precios para tener un margen de ganancia y entrenamiento, es decir que el cocinero quien prepare el platillo debe tener práctica para ello:

Nombre del Restaurante _____
Nombre del Plato _____ Fecha _____
Número de Porciones/Rendimiento _____ Tamaño de la Porción _____

Ingredientes:

Cantidad:

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.
- 6.
- 7.
- 8.

Método de Preparación (Incluyendo el equipo requerido)

Pasos:

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

Instrucciones para sacar las porciones y servir (especificar el plato que debe usarse)

- Incluya una fotografía del plato ya preparado en su presentación correcta.

ORDEN DE COMPRA

Documento importante para la cocina y la bodega. Este es un ejemplo muy común:

ORDEN DE COMPRA

De: Nombre del Restaurante _____
Dirección _____
Teléfono _____ N° _____
Fax _____ Fecha _____

A: _____

Condiciones de Pago _____ Fecha de Entrega _____

CANTIDAD	DESCRIPCIÓN	PRECIO	MONTO

Total _____

Instrucciones Especiales _____

Autorizada por _____ Fecha _____

INVENTARIO

Este es un ejemplo básico de un inventario de materia prima, con el fin de llevar un control permanente de los mismos:

INVENTARIO

Lugar (cocina, bodega cava, etc.) Precio fijado por _____
Fecha _____
Hecho por _____ Fecha extendida por _____
Fecha _____
Ingresado por _____ Fecha examinada por _____
Fecha _____

	Cantidad	Unidad	Descripción	Visto Bueno	Precio por Unidad	Extensión	Total	Visto Bueno
1								
2								
3								
4								
5								
6								
7								
8								
9								
10								
11								
12								
13								
14								
15								
16								
17								
18								
19								
20								

Total _____

DOCUMENTO DE CONTROL DE BODEGA

	Existencias		Entradas		Total		Salidas		Total al Cierre	
	Kg.	Precio	Kg.	Precio	Kg.	Precio	Kg.	Precios	Kg.	Precio
Res										
Lomo										
Lengua										
Hígado										
Salón										
Costilla										
Cerdo										
Tocino										
Jamón de Pierna										
Pierna										
Lomo										
Aves										
Pollo										
Pavo										
Pato										
Pescados										
Salmón Ahumado										
Trucha de río										
Lenguado										
Mariscos										
Camarón										
Concha										
Calamar										
Ostra										

GRAFICO DEL PUNTO DE EQUILIBRIO

